










# АКСИОМЫ § БИЗНЕСА

**Как потратить деньги знают все... Мы расскажем как их заработать**

Поле Чудес

# АКСИОМЫ БИЗНЕСА

*Nonfiction*

( Деловой бестселлер )

Бизнес

PARADOX

МИНСК
1995

ББК 88.5
К 98
УДК 820(73)-5-82

*Серия «Поле Чудес» основана в 1995 году*

*Перевод с английского*

# АКСИОМЫ БИЗНЕСА

К 98 Герберт Ньютон КЭССОН. **ИСКУССТВО ДЕЛАТЬ И СОХРАНЯТЬ ДЕНЬГИ. ДВЕНАДЦАТЬ УСЛОВИЙ УСПЕХА. АКСИОМЫ БИЗНЕСА.** Пегги ЧИСХОЛЬМ. **УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ:** Nonfiction (Деловой бестселлер). Пер. с англ. С.Е.Гречихо, Е.Г.Калининой, Н.Г.Юрышевой. /Сост. В.В.Шарпило/.— Мн.: ПАРАДОКС, 1995.— 432 с. (Сер. «ПОЛЕ ЧУДЕС: **бизнес»**).

ISBN 985-6092-08-6.

**«Аксиомы бизнеса» Г.Кэссона — одна из немногих книг, которую вы будете держать у себя на рабочем столе рядом с телефонным справочником и расписанием движения транспорта. Этот деловой бестселлер поможет вам принять правильное решение, организовать бизнес. Простота и доступность изложения — отличительные особенности сборника.**

**«Нужная вещь, на нужном месте и в нужное время». Так говорят те, кто прочел бестселлер П.Чисхольм «Уверенность в себе: путь к деловому успеху». «Нужность» этого произведения определяется интересом людей к приумножению богатства в условиях рынка.**

К $\frac{1590923000-12}{1994-95}$ ББК 88.5

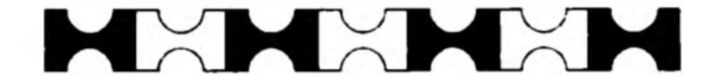
ISBN 985-6092-08-6

Герберт Н. КЕССОН

# ИСКУССТВО делать и сохранять деньги

Herbert N. KASSON

How to Make & Save Money



## ПРЕДИСЛОВИЕ

*Как вы сами убедитесь, высказанные в этой книге рекомендации применимы ко всем видам производства и торговли. В них речь идет не о какой-то разновидности бизнеса, а о том, что есть общего во всех коммерческих предприятиях.*

*Нет такого бизнеса, который бы состоял только из уникальных, неповторимых, специфических особенностей. Как правило, бизнес на 80% состоит из самого обыденного и привычного. Но совсем немного деловых людей отдают себе в этом отчет. А так как я уже более полувека погружен в мир бизнеса и исследовал более трехсот его различных видов, то оказался в положении, позволившем мне открыть общие элементы для всего бизнеса.*

*Как я установил, обычно человек хорошо знает специальную сторону своего бизнеса, но редко настолько же хорошо в курсе его общей части. Большинство банкротств вызваны недостатком не специального, а именно общего знания — о менеджменте, сбыте, организации дела, финансах.*

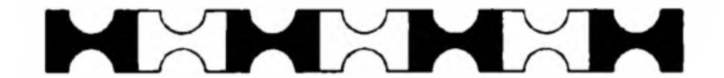
*Поэтому мне показалось целесообразным подготовить книгу, имеющую дело с общими для всех видов бизнеса вещам, книгу, которую люди держали бы у себя на рабочем столе в офисе рядом со знаменитым универсальным ежегодным*

*справочником Уайтэйкера и железнодорожным расписанием. Книгу для повседневного пользования, способную оказать помощь в принятии решений, в организации правильного ведения бизнеса.*

*Я обнаружил, что существуют по крайней мере Двенадцать Правил, или Принципов, которые следовало бы знать каждому деловому человеку. Они сформулированы в этой книге. Их можно было бы назвать Двенадцатью Условиями Успеха, поскольку никакое игнорирующее их дело не может быть процветающим. Поэтому я считаю, что эта книга стоит тех денег, за которые она будет куплена.*

*Герберт Н.КЭССОН*





*Глава 1*

# *НЕОБХОДИМЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА*

## Нужно иметь какие-нибудь преимущества. В противном случае бороться за успех будет гораздо труднее

Каждый человек, занимающийся или планирующий заниматься бизнесом, должен спросить самого себя: «Какими преимуществами я уже обладаю и какие преимущества я смогу получить перед другими людьми? Что является моими бесспорными сильными качествами?»

Если у человека нет никаких преимуществ, то, что бы он ни делал, все в бизнесе оборачивается против него. Его дело, скорее всего, всегда будет оставаться маленьким. Причины, достаточной для роста, в данном случае просто не существует.

Какие же человек может иметь преимущества? Начать выяснение того, что в данном случае имеется в виду, я предлагаю со следующих пяти указаний.

1. **Местонахождение.** Существуют определенные идеальные места для магазинов, ресторанов, гаражей и гостиниц. И человек должен настойчиво искать лучшее доступное ему место для своего бизнеса. Если его стартовый капитал позволяет

начать только с небольшого магазина, ему следует поискать клочок земли на самой оживленной улице. Главное — не размеры магазина, а количество прохожих. Десятифутовый фасад магазина на главной торговой улице лучше тридцатифутового на второстепенной.

2. **Специальные Знания.** Если человек в результате обучения или практической деятельности стал знатоком в какой-либо области, то он готов к ведению своего собственного дела. Квалифицированный повар имеет преимущество, если открывает свой ресторан. Но как же мало поваров в действительности это делают! А человек, разбирающийся в автомобилях, может открыть гараж.

Человек, обладающий врожденными или приобретенными качествами торговца, способен добиться успеха почти в любом деле. Почему? Потому что он будет в своем бизнесе первостепенное значение придавать сбыту. А это как раз и есть правильный способ вести дело.

3. **Личная популярность.** Располагающий к себе человек, которого широко знают, у которого много друзей, имеет очевидное преимущество в своем деле. В бизнесе очень много зависит от расположения и поддержки окружающих.

Когда популярный игрок в крикет открывает магазин спортивных товаров, он имеет колоссальное преимущество на территории Великобритании или Австралии. Так же обстоит дело, когда бывший борец покупает гостиницу. Или когда бывший мэр становится владельцем магазина. Часто прибыльным бизнес делают не товары и услуги, а личная популярность хозяина.

4. **Личные качества.** Это совсем другое, нежели личная популярность. Это одно из лучших преимуществ, какими может обладать человек. Крупнейшим торговцем Америки был Джон Уайнамейкер. После себя он оставил три универмага и семнадцать тысяч наемных работников. И единственное, чему он был обязан своим успе-

хом,— это его личные качества, а не какое-то умение торговать.

Если человек известен своей честностью и надежностью, своей порядочностью, его бизнес может начинаться медленно, но, скорее всего, он будет прочным. Даже если такой человек представляет собой, как мы говорим, «необработанный алмаз» в бизнесе, он добьется успеха.

5. **Эффективность.** Это преимущество будет подробно рассмотрено в другой главе. Здесь мы только назовем его. Именно оно больше всего поможет человеку *создать дело.* Именно оно превратит его из любителя в профессионала.

Вместо беспорядочного метания он будет изучать условия, в которых развивается его бизнес. Он будет планировать и принимать обоснованные решения. Он будет в первую очередь делать именно первоочередные дела и концентрировать свое внимание на получении прибыли.

Словом, в деятельности человека наступит эра профессионализма. Любой честолюбивый бизнесмен должен в той или иной мере быть профессионалом. А что касается любой крупной фирмы, то ею должна обязательно управлять команда профессионалов. И фирма должна постоянно стремиться к наращиванию своих преимуществ.

Булочник должен иметь либо лучший в своем городе хлеб, либо лучшие двухшиллинговые пирожные. Владелец гастронома — лучший бекон. А автопромышленник — предоставлять своим клиентам лучшее сервисное обслуживание. И так далее.

Один бизнесмен рассказал мне, как он поставил вопрос об этом на совещании менеджеров отделов своего магазина. «Я сказал им,— поведал он,— что один универмаг в Лондоне известен шелковыми тканями, другой — тканями для платьев, третий — табачными изделиями. Бесспорно, и мы должны быть известны каким-то нашим выдающимся отделом». Впоследствии это было до-

стигнуто благодаря отделам парфюмерии и книг.

Чем каждый бизнесмен больше всего хотел бы обладать, так это монополией. Это — единственная вещь, которая способна избавить его от конкуренции. Но монополия встречается редко. Если какая-нибудь фирма и добивается успеха, предлагая публике совершенно новый товар или вид услуг, то через короткий промежуток времени ее уже окружает толпа конкурентов.

Фирма может сохранить свою исключительность в предложении товара, изобретенного и запатентованного в другой стране. Это та форма монополии, которая до сих пор всегда была очень прибыльной. Но, скорее всего, фирма окажется в условиях конкуренции по выпуску аналогичных товаров.

Вообще говоря, для любой фирмы, крупной или мелкой, целесообразно иметь свою специализацию. Последняя должна составлять лицо фирмы. Если эта специализация хорошо рекламируется, она может стать основным источником получения прибыли. Наличие специализации дает почти такие же преимущества, как и обладание монополией.

Любой человек, продающий только то, что продают и его конкуренты, находится в очень невыгодном положении. Цены на его товар устанавливаются конкуренцией. Ему не поможет снижение цен. Оно увеличит объем его продаж, но в то же время уменьшит или сведет на нет его прибыль.

Если нельзя сделать свои товары заметными на рынке, то необходимо каким-то другим способом выделить, сделать особенным свой бизнес. Нужно, не переставая, думать об этом, пока твой бизнес не станет в чем-либо превосходить бизнес конкурентов.

Чикагский торговец Маршал Филд решил эту проблему, повесив на своем универмаге вывеску «Колледж вежливости». Его продавцы имели лучшую в Соединенных Штатах подготовку. Он пер-

вым разработал науку вежливого обслуживания покупателя.

Даже самое незначительное преимущество может сделать бизнесмена лидером в своем районе, городе и даже отрасли. Лошадь, побеждающая на скачках дерби, может выигрывать с преимуществом в один лошадиный нос. Ни одному человеку еще не удавалось стать лидером без того, чтобы иметь одно или несколько преимуществ перед остальными.

Публику всегда привлекает нечто **особенное**. Если человек не может сделать ничего особенного, его ждет либо неудача, либо лишь незначительный успех.

Если мелкий торговец имеет маленький ветхий магазинчик на улице захудалых магазинов, он может выкрасить свой в **белый** цвет. И его магазин будет выделяться, как маяк.

Можно заметить, что в малом бизнесе занимаются главным образом тем, что изготавливают самые обычные вещи самым обычным способом. В этом заключается главная причина того, что этот бизнес остается малым. Также можно заметить: каждый без исключения крупный бизнес обладает каким-либо превосходством, отличительной особенностью в товарах или методах ведения дела.

**Сверхпреимущество** — вот что кладет начало крупному успеху фирмы. Гигантская нефтяная компания «Стэндард ойл компани» сразу намного опередила всех своих конкурентов, как только начала использовать трубопроводы. «Стальной король» Эндрю Карнеги оставил своих соперников далеко позади, когда начал крупномасштабное производство новой марки стали.

Каждый бизнес должен иметь свой конек. Он должен либо производить необычные вещи, либо производить обычные вещи новым способом. Убогий мелкий бизнес! Им переполнены все судебные процессы о банкротствах. Именно от него происходит большая часть катастроф в деловом мире.

Большинство людей, когда начинают свою деловую жизнь, подражают своим конкурентам. Они нацелены на однообразие. Они хотят быть «нормальными». Они боятся экспериментировать. Они делают то же самое, что и другие. Но я считаю своим долгом сказать, что это ошибка.

То, что является общепринятым и не выходит за рамки привычных представлений, попросту не замечается. Обычно оформленная витрина привлекает внимание не более чем одного из двадцати прохожих. Ничем не выделяющийся бизнес всегда окутывает туман забвения. Он никогда не вызывает благосклонности окружающих, а добиться ее является главной задачей человека в его деловой жизни.

Причина, почему ничем не выделяющегося бизнеса так много, состоит в том, что очень немногие люди наделены стремлением к оригинальности. Сами по себе люди являются обыкновенными и не видят существенного значения в придании их бизнесу неповторимости. Дело обстоит именно так, и это надо признать открыто.

Но так же нужно сказать и о другой истине: нормальному человеку средних способностей вполне доступно создание большого бизнеса, обладающего многими отличительными особенностями. Невыдающийся человек может сделать выдающийся бизнес. Он действительно может это, если усвоит важность придания преимуществ своему делу.

Несколько лет назад я познакомился с человеком, который взял обыкновенный товар, усовершенствовал его, поместил в привлекательную упаковку, дал ему другое название и успешно продавал его по всему миру, используя различного рода рекламные средства.

Его примеру способен последовать любой бизнесмен, не обладающий ничем, кроме здравого смысла и честолюбия. Известны методы, с помощью которых не наделенный большим умом

человек может создать «умный бизнес». И в жизни такое случается постоянно.

Бизнес человека должен быть умным. Он должен иметь отличительные черты. Это первое, что надо подчеркнуть. Любой бизнес, являющийся во всех отношениях обыкновенным, никогда не сможет выдержать ударов конкуренции. Он будет только бороться за выживание.

В деловом мире, так же как и в природе, выживает более приспособленный. Сотни тысяч мелких предприятий возникают, в продолжение какого-то времени борются за выживание и затем погибают. Они не могут приспосабливаться. Он остается обыкновенным, этот мелкий, рядовой бизнес.

Почти каждый крупный бизнес сначала был мелким. Но всегда он изначально обладал рядом преимуществ. Он превосходил своих мелких конкурентов. Потом он по некоторым позициям начал превосходить крупных. Он продолжал развиваться. Бизнес продолжает расти до тех пор, пока развивает свои преимущества.

Умный менеджер каждую неделю определенное время проводит в раздумьях, как усовершенствовать свой бизнес, как сделать его более приметным, увеличить его преимущества.

Он знает, что усовершенствования можно проводить бесконечно. И он знает, что делать их нужно постоянно. Конкуренты могут воспользоваться теми новыми идеями и методами, которые были им введены в прошлом году. Поэтому он должен поддерживать свое лидерство. Это та цена, которую каждый выбившийся наверх человек должен платить за свой успех. В бизнесе всегда есть еще не покоренные вершины. Всегда можно предпринять новое усилие для завоевания благосклонного внимания потенциальных покупателей, сокращения издержек, увеличения продаж и прибыли. То, что являлось преимуществом вчера, завтра может таковым не быть.

Большая часть мелкого бизнеса вскоре после

начала делается рутинным. Его участники выполняют только то, что необходимо, и не больше. Большинство владельцев маленьких магазинов очень похожи на автобусных кондукторов. Они позволили себе стать людьми рутинного мышления. Им и в голову не приходит мысль о том, что надо заниматься творчеством. Почти каждый представитель мелкого бизнеса имеет в корне неверные представления о своем деле. Он смотрит на него как на нечто законченное. Дело поставлено, думает он, теперь оно будет работать и приносить деньги. «Больше никаких усилий»,— говорит он самому себе. Он думает, что уже выполнил свою миссию и теперь настал черед публики сделать так, чтобы его бизнес приносил деньги.

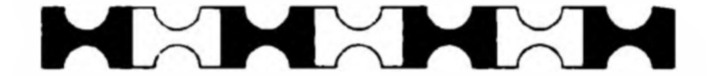
Словом, он следует по пути наименьшего сопротивления, как и большинство людей. Он не осознает, что малый бизнес нужно толкать вперед и сегодня, и завтра, и каждый день в году. Для того чтобы создать настоящее дело, требуются непрекращающиеся усилия. Этот процесс больше походит даже не на строительство дома, а на работу фермера.

Бизнес создается постоянным наращиванием преимуществ. Главным руководящим принципом должно быть создание оптимальных условий для успеха. Подбор наиболее квалифицированных работников. Приобретение сберегающего труд оборудования. Продвижение способных молодых людей. Экспериментирование в области поиска новых покупателей. Сокращение отходов. Обновление вывески. Рекламная деятельность; расходование на нее не менее двух процентов оборота. Специальное обучение персонала. И многое другое, представляющее собой сверхусилия по завоеванию доброго отношения публики.

Не может быть предела для развития и расширения бизнеса. Подумайте о тысячах идей и усилий, которые привели к созданию мощных предприятий, являющихся лидерами в своих отраслях!

Каждое усовершенствование — это преимущество. Как только у человека появляется свой собственный бизнес, этот человек не должен позволить себе увязнуть в болоте рутинной работы. Главная его задача состоит в наращивании своих преимуществ. Он должен, не переставая, добиваться наилучшего использования своих активов — денег, товаров, собственности, знаний и опыта. В этом заключается правильная жизненная позиция каждого человека, который собирается открыть или уже начал свое собственное дело.





*Глава 2*

## *МАСШТАБЫ БИЗНЕСА ДОЛЖНЫ СООТВЕТСТВОВАТЬ РАЗМЕРАМ КАПИТАЛА*

### Нужно вести бизнес в рамках своего капитала. В противном случае возникают определенные финансовые неурядицы и возможно банкротство

Есть старая пословица: «По одежке протягивай ножки». Это мудрая пословица. Ни один портной не станет шить костюма из четырех ярдов материи. Но поразительно, как много людей стараются заниматься бизнесом, намного превосходящим возможности их капитала!

Редкая неделя проходит без того, что бы кто-нибудь не написал мне: «Мне нужно больше капитала». Большинство из тех, кто обращается ко мне, надеются, что я сообщу им имя и адрес компаньона или филантропа.

Но каждому обращающемуся ко мне с такой просьбой я вынужден ответить: «Если Ваш банкир отказывает Вам, то нет другого способа достать больше капитала, кроме как занять у тех, кто Вас знает». Я также говорю им, что необходимо распродать часть предприятия, чтобы высвободить деньги, омертвленные в товарном запасе, не-

используемой собственности и оборудовании. Возможно, никто из них не использует всего имеющегося капитала. Вероятнее всего, треть его непроизводительна.

Величина капитала определяет размеры и границы бизнеса. Когда бизнес начинает вылезать за эти границы, начинаются финансовые неприятности. Нельзя сделать галлон бизнеса с пинтой капитала. Многие пытаются, но терпят неудачу. Ежегодно в качестве причины большей части банкротств указывается «недостаток капитала». Это стало традиционным объяснением, но редко является действительной причиной крахов. Чем меньше капитал, тем больше необходимость использовать его полностью и получать максимальную годовую прибыль.

Первое, что делает почти каждый начинающий владелец магазина,— это затоваривание. Он накупает товаров, продажа которых займет целый год. Вполне понятно, что вскоре он заявляет: «Мне нужно больше капитала». Он превысил свои возможности.

Если бы он взял за правило покупать товары только в том случае, когда можно по крайней мере хотя бы две трети из них продать в течение тридцати дней, он был бы в состоянии оплачивать свои счета и не испытывал бы финансовых трудностей. Он неразумно распорядился тем небольшим капиталом, который был в его распоряжении. Почему же в таком случае кто-то должен дать ему больше?

Нет, подлинная причина почти каждой неудачи состоит в недостатке деловых знаний и практических навыков. Это суровая правда. И очень немногим людям нравится, когда им ее сообщают.

Есть люди, которые способны учиться. Но большинство — не способны. Любой человек, считающий, что ему нужно больше капитала, сможет вывести свой бизнес из долговой рутины и превратить его в надежное прибыльное предприятие,

если усвоит то, что нужно усвоить. В большинстве случаев он действительно сможет это сделать.

Обычно, когда человек открывает или покупает какое-либо дело, первое, что он делает,— это связывает две трети или больше своего капитала. Он берет на себя бизнес, превышающий его возможности. Он руководствуется общей идеей: чем больше его бизнес, тем больше будет его прибыль. Это широко распространенное заблуждение.

Если человеку, имеющему 800 фунтов, предложить купить дело либо за 550 фунтов, либо за 700, в большинстве случаев он купит семисотфунтовое предприятие, после чего у него останется только 100 фунтов оборотного капитала и вскоре он найдет способы быстро его истратить. Затем он будет испытывать недостаток капитала и постепенно увязнет в трясине долгов.

Неопытный бизнесмен обычно переоценивает свои приобретения. Объем продаж в его бизнесе оказывается ниже того, которого он ожидал. Он также сталкивается с расходами, которых он не предвидел. И когда у него остается слишком маленький оборотный капитал, он вскоре начинает испытывать финансовые трудности.

Он думает о том, что хочет, а не о том, что **может** сделать. Он игнорирует границы своих возможностей. Он хочет сделать большое начало. И насколько хватает его капитала, он тратит его с доставляющим удовольствие самомнением. Все это естественно. Такова человеческая природа. Но это неправильное начало для бизнеса.

История большого бизнеса учит, что нельзя игнорировать скромные начала. Одна из крупнейших компаний по производству продовольственных товаров начинала с того, что один человек ходил с корзиной по домам и торговал приправами с хреном. Многие преуспевающие торговцы начинали с лотка на базаре.

Если у человека небольшой капитал, он должен это компенсировать. Он может позволить себе

очень немногое из того, что нужно. Ему следует как можно меньше тратить на оборудование и обустройство бизнеса. Ему лучше нанять второсортный штат работников. Он должен связывать как можно меньше капитала с тем, что не приносит прибыли. Он должен остерегаться «замороженных активов».

Главное для начала не прибыльность бизнеса, а его **надежность**. Когда он начинается, его размеры не играют никакой роли. Дуб вырастает из желудя. Каждое новое предприятие — это эксперимент, и неразумно рисковать большими деньгами, пока нет признаков того, что дело будет успешным.

Бизнес делает надежным наличие резервных фондов. Они поддерживают бизнес, когда он испытывает трудности. Именно в этом состоит единственный способ сделать банкротство невозможным. Один универмаг в Лондоне имеет резервный фонд 1 000 000 фунтов. Его акции — это сама надежность для вкладчиков. И в самом мелком предприятии можно вести дела так, что оно всегда будет иметь небольшой остаток на счете в банке.

Во всем мире многим новичкам в бизнесе нужно повторять: «Прежде чем бегать, научись ходить». Лучше даже ползком продвигаться вперед, чем сломя голову мчаться к краху. Удача сопутствует сдержанным и скромным, а не выскочкам. Как только человек вкладывает в дело свой капитал, он должен подавить свойственное в большей или меньшей степени всем людям желание пустить пыль в глаза.

Если молодой человек заработал и отложил 25 фунтов, у него есть шанс начать свой собственный бизнес. Если же ему эти деньги подарили или он их выиграл, держа пари, лучше положить их в банк на черный день. Ему лучше не открывать дела: скорее всего, он только потеряет деньги. Способность сохранять деньги — вот первое, чему нужно научиться в мире бизнеса.

В том случае, когда человек располагает небольшим капиталом, его успех всецело зависит от него самого. Если он честен, работоспособен, общителен, ему с самого начала будет сопутствовать удача. Если он пользуется популярностью и уважением, деньги сами поплывут к нему. Все наши деньги приходят к нам из чужих карманов.

С капиталом в 25 фунтов молодой человек может стать владельцем киоска или даже маленького магазина, покупая и тут же быстро перепродавая товары. Он может стать хозяином мастерской или небольшого кафе. Он также может начать бизнес в сфере питания. При помощи быстрого оборота своих денег он может зарабатывать в день 3—5% прибыли.

Вообще говоря, размеры необходимого стартового капитала зависят от вида бизнеса. Они зависят от того, насколько быстро продаются товары. Владельцу овощного магазина, к примеру, нужен капитал втрое меньший, чем торговцу скобяными изделиями.

Люди настолько разные, что самый расторопный может достигнуть среднего показателя за полгода. Но даже самый эффективный деловой человек должен знать средние показатели, чтобы обеспечить надежность своего бизнеса.

Когда человек начинает бизнес, полагаясь только на самого себя, обычно у него больше самоуверенности, чем знаний. Вот почему нужно его предупреждать о том, чтобы он ограничивал свой бизнес размерами своего капитала. Как правило, он преувеличивает свои возможные продажи и недооценивает расходы. Разве не правда, что результатом первого балансового отчета неизменно является разочарование?

Бизнесмен должен в равной степени обладать осторожностью и стремительностью. Если бизнес мал, нужно покупать и продавать за наличные. Он не должен ни занимать, ни давать взаймы. У него не должно быть ни должников, ни кредито-

ров. Он должен использовать торговую скидку за оплату наличными при каждой сделке. Он никогда не должен забывать разницы между выплатой ссудного процента и получением скидки за оплату наличными. Такая скидка — это чистый доход.

«Сначала залезь в долги, а потом постарайся занять еще»— вот правило, которым, кажется, руководствуются большинство инертных и некомпетентных людей. Это путь для лентяев, не способных преодолевать трудности. Таким людям лучше никогда не открывать своего собственного дела. Их не спасут займы. Им лучше работать на жалованье. Бизнес, как и государство в целом, не может существовать на дотации.

Для займа существует свое время; когда оно приходит, заем — это мудрый шаг. Я бы сказал так: тот, кто делает на своем капитале по крайней мере 15% прибыли, обладает достаточным деловым опытом для того, чтобы занимать деньги у других. И он мудро поступит, если попросит у управляющего своего банка заем, равный одной четверти своего капитала.

Если человек обладает капиталом в 4000 фунтов и делает 600 фунтов прибыли, ему ни в коем случае не следует просить заем в 4000. Это слишком резкий скачок. Он не получит заем в 4000 фунтов в своем банке, но может получить его в соседнем. Но самым мудрым решением будет попросить заем в 1000 фунтов. Как я уже говорил, человек должен обладать осмотрительностью. На протяжении всего времени, в течение которого занимаешься бизнесом, нужно быть осторожным.

Как только становишься заемщиком, нужно завоевать себе репутацию. Нужно платить долги в установленные сроки. Если обещаешь управляющему своего банка вернуть заем 25 мая, нужно вернуть его именно 25 мая. Опоздание на неделю уже наносит небольшой ущерб деловой репутации. Если довольно часто занимаешь и возвраща-

ешь долги вовремя, управляющий банком будет считать вас заемщиком стопроцентной надежности. И тогда можно попросить в долг любую разумную сумму.

Способ, при помощи которого можно получить от банка или инвесторов дополнительный капитал, состоит в том, чтобы хорошо использовать свой собственный. Когда бы ни обратилась высокоэффективная компания к публике за дополнительным капиталом, всегда наступает ажиотаж по поводу покупки ее акций. Подписка на них неизбежно будет превышать их выпуск. «Именно тому, кто уже имеет деньги, и будет дано еще» — вот железное правило финансовой деятельности, и знать его должен каждый, у кого есть свой бизнес. Давать взаймы можно только тем, кто умеет получать прибыль.

Если человек может занять 1000 фунтов и за год сделать на них 100 фунтов дохода для себя, а также 50 — для выплаты процента за взятый кредит, то это значит, что он достиг в своем развитии той отметки, когда можно обеспечить надежное расширение своего бизнеса. Но независимо от того, до каких размеров вырастет твое дело, всегда нужно придерживаться правила: «Ограничивай свой бизнес размерами своего капитала». И люди, и деньги попадают а катастрофу, если игнорируется это правило.

Наиболее распространенное нарушение правила, о котором идет речь,— это чрезмерная покупка товаров. Почти все начинающие владельцы магазинов затовариваются. Об этом можно судить по их товарному запасу. Большинство из крупных универмагов обычно также затовариваются. Об этом свидетельствуют распродажи, которые они устраивают, где цены опускаются до уровня себестоимости и даже ниже.

Затоваривание прекращает движение капитала. Он истощается и когда покупается слишком много товаров, и когда покупаются товары, которые

никто не хочет приобретать. В таком случае платежеспособность снижается и затем сходит на нет. И тогда звучат слова: «Мне нужно больше капитала». На самом деле то, что нужно,— это больше здравого смысла и самоконтроль при покупке товаров.

Всегда, когда возможно, нужно при небольшом капитале покупать только то, что можно продать в течение тридцати дней. Если можно продать до того, когда нужно расплачиваться за них, то капитал едва ли нужен вообще. Это последнее правило кажется фантастичным, но его всегда нужно иметь в виду. Это один из наиболее эффективных способов предотвращения финансовых затруднений — как можно быстрее продавать свои товары.

Мне кажется, главная причина, почему торговцы затовариваются, состоит в том, что работа коммерческих агентов, которые предлагают им товары, оплачивается комиссионно. Если бы все коммерческие агенты стали получать жалованье, затоваривание бы значительно сократилось. Обычно коммерческие агенты получают инструкцию не продавать слишком много, но, если они последуют ей, они потеряют деньги. Немногие из них способны сократить сделанный им заказ.

Человек с небольшим капиталом должен не поддаваться чарам убеждения изобретательного коммерческого агента. Этот совет звучит довольно редко, несмотря на то что он остро необходим. Как только торговца усиленно подталкивают к новой закупке, он должен подумать о своем товарном запасе, лежащем мертвым грузом, и ответить: «Нет». Нужно поступиться своей гордостью и сказать: «Этого я не могу себе позволить».

Человек с небольшим капиталом всегда, когда покупает, должен думать о перепродаже и о том, сколько у него наличных. Он должен действовать, руководствуясь своим собственным мнением, и не уступать уговорам коммерческого агента. Теперь, когда коммерческие агенты стали такими наход-

чивыми и настойчивыми, те, кто покупают у них товары, должны подумать о защите своих интересов.

Человек с небольшим капиталом хотя бы иногда должен говорить «нет» в ответ на то, что кажется ему золотым предложением. К примеру, ему могут предложить филиал магазина за низкую арендную плату. Но он не должен принимать этого предложения, если не имеет капитала, по крайней мере вдвое превосходящего тот, который требуется для того, чтобы содержать этот магазин. Многие ставят свой бизнес в трудное положение, рано открывая дочерние предприятия.

Заманчивые предложения есть всегда, но нужно браться только за те, которые соответствуют вашим возможностям. Всегда, когда подталкивают к тому, чтобы взять на себя новые обязательства, нужно подумать о своих возможностях.

Есть такая броская поговорка: «Откусывай больше, чем сможешь съесть». Но я считаю, что такая логика чаще всего приводит к финансовым проблемам. Только тогда можно позволить себе узнать, что такое **долг**, когда овладеешь мастерством делать деньги. Именно долги являются причиной всех банкротств. Выплата ссудного процента — это тяжкая ноша для любого бизнеса, который не является высокорентабельным. Задолженность банку — только для асов делать деньги. Нельзя залезать в долги прежде, чем научишься быть должником.

Скольким людям, капитал которых не соответствовал объему их продаж, я давал следующий совет: «Любыми путями поддерживайте доброжелательные, дружественные отношения с управляющим вашим банком».

В трудную минуту банкир способен оказать намного большую помощь бизнесмену, чем тот думает. Банкир может гораздо больше, нежели просто вручать тебе чековые книжки и коллекционировать, получая от других, твои чеки.

Практически каждый управляющий банком располагает солидным запасом полезных знаний. О кредите и финансах он знает гораздо больше нас с вами. Следует также помнить, что мнение о вас банкира имеет очень важное значение. Он будет лучше думать о том человеке, который обращается к нему за советом. И он гораздо больше сделает для заемщика, который является другом, а не незнакомцем.

Первое, что я советую, когда прихожу в фирму, испытывающую финансовые трудности,— сократить задолженность банку. Этого требует деловой здравый смысл. Единственный человек, который способен сделать максимум, чтобы помочь быстрому росту бизнеса,— это управляющий банком.

Зачастую новички в бизнесе рвутся вперед сломя голову и изо всех сил стремятся увеличить объем продаж. Это приводит к чрезмерному расширению торговой деятельности в кредит. Управляющий банком — это тот человек, который в данном случае может оказать двойную помощь — советом и деньгами.

Следующую мысль все английские и уэльские бизнесмены должны накрепко вбить себе в голову: статус управляющего местным отделением банка сегодня намного выше, чем пятнадцать или двадцать лет назад.

Когда создавалась «Большая пятерка» банков, естественно, основное внимание уделялось централизованному контролю. Какое-то время статус управляющих местными отделениями банков был весьма невысок. Они не имели права самостоятельно решать даже мелкие вопросы. Многие бизнесмены рассматривали их просто как старших клерков. И негативное отношение к такой централизации наблюдалось повсеместно.

Сегодня, однако, ситуация иная. Мы имеем дело с практически новым поколением управляющих местными отделениями банков. Около 90% их было назначено в течение последних десяти

лет. Они довольно хорошо управляют своими отделениями. И, конечно, они не просто старшие клерки.

Сегодня управляющий отделением банка может предоставить от 50 до 1000 фунтов негарантированного кредита и до 3000 фунтов гарантированного. Он может сделать это своим собственным решением, не обращаясь в главную контору. Возможно, не каждый управляющий обладает такими возможностями. Но многие управляющие все-таки обладают. Так утверждает мистер Фрэнсис Льюкок, редактор журнала «Бранч Бэнкинг».

Жалованье управляющих местными отделениями банков колеблется от 450 до 1500 фунтов в год. Среднее жалованье — около 900 фунтов. И это выплачивается без обложения подоходным налогом. Кроме того, многие управляющие имеют бесплатное жилье или «пособие для уплаты за квартиру» в размере от 50 до 100 фунтов в год. Им также устанавливаются щедрые пенсии.

Я привел эти данные для того, чтобы показать: управляющий местным отделением банка — это компетентный, ответственный, хорошо оплачиваемый человек. Как правило, он намного больше знает о законах бизнеса и финансов, чем его вкладчики и заемщики. Его советы обладают большой ценностью. Ими не следует пренебрегать. Ни один бизнесмен, крупный или мелкий, не прогадает, поддерживая доброжелательные, дружеские отношения со своим управляющим банком.

Возможно, что причина того, почему бизнесмен должен учиться финансам у своего и у других управляющих банками, заключается в подъемах и спадах бизнеса — бумах и депрессиях. Каковы бы ни были условия для бизнеса в настоящий момент, они никогда не являются постоянными. Всегда имеет место колебание в сторону процветания или в обратном направлении.

Можно было бы сказать, что бумы и депрессии вызываются подъемами и падениями покупатель-

ной способности нации. Когда в обществе много воодушевленных покупателей, тогда наступает бум; а когда растет число боязливых продавцов, происходит депрессия.

Причины бумов и депрессий вполне реальны; они материальны и носят финансовый характер. Но в то же время они обманчивы и изменчивы. Никогда не бывает и не может быть бума во время войны, поскольку у людей нет ни денег, ни настроения покупать что-либо, кроме самого необходимого.

Главное, что нужно запомнить о бумах и депрессиях,— ни первые, ни вторые не продолжаются вечно. И буму, и депрессии всегда приходит конец. Каждое из этих двух явлений содержит причины, вызывающие к жизни другое. Бум порождает перепроизводство, которое в свою очередь вызывает депрессию. А депрессия порождает нехватку товаров, которая вызывает бум.

Поскольку мы, англичане, более стабильные и основательные люди, мы менее подвержены бумам и депрессиям, чем американцы. Они обычно движутся от бума к депрессии семь лет. Наши цены и объем продаж не взлетают так высоко, как в Америке, и соответственно так же низко не падают.

Позволю заметить, что американцы теряют на своих бумах почти столько же, сколько и на депрессиях, поскольку позволяют бумам заходить слишком далеко. Они питают иллюзию, будто подъем будет продолжаться вечно, и, когда это заблуждение достигает максимума, следует спад.

Мы узнали несколько полезных вещей о бумах и депрессиях. Эти вещи следует знать всем бизнесменам. Мы узнали, что во время бума нужно готовиться к депрессии, а во время депрессии — к буму. Необходимо запомнить, что во время депрессии, когда низкие цены, вложение капитала — это мудрая политика.

Новые здания и оборудование во время бума

стоят гораздо дороже, чем во время депрессии. Бум — время для продаж, а депрессия — время для покупок. Этому правилу нелегко следовать, но оно приносит большой доход.

Во время бума фирма должна увеличивать не свои долги, а резервы. Ни одну фирму конец бума не должен заставать с большой задолженностью в банке.

Во время депрессии фирма должна совершенствовать свою организацию, готовить персонал, обновлять оборудование, разрабатывать планы для воплощения в будущем, когда ситуация улучшится.

Умный человек, знающий историю своей отрасли, не потеряет голову ни во время бума, ни во время депрессии. Он будет неуклонно двигаться вперед через подъемы и спады, ограничивая свой бизнес рамками своего капитала. Он никогда не допустит, чтобы бизнес вышел из-под его контроля.





*Глава 3*

# *НЕОБХОДИМО ИМЕТЬ СОВРЕМЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ*

## Нужно использовать современное оборудование. В противном случае бизнес будет тащить назад устаревшая техника

Вопрос о современном оборудовании настолько важен, что его нельзя было оставить за пределами этой книги, но он настолько очевиден, что требует лишь небольшой главы. Люди хорошо знают этот вопрос, но их нужно постоянно подталкивать к действиям.

Конечно, когда человек с ограниченным капиталом начинает дело, он бывает вынужден использовать кустарное или старое оборудование. Сначала он делает то, что вынужден. Его рабочим приходится руками делать много такой работы, которую должны были бы выполнять машины. Но как только становится возможным, он должен приобрести оборудование, которое будет приносить прибыль. Он должен купить, что только сможет из оборудования, которое увеличит его продажи и снизит издержки.

Приобретение нового оборудования — это такое дело, откладывание выполнения которого нанесет

2 Зак. 876

ему большой вред. Не так часто его рассматривают как неотложную задачу. Даже крупные фирмы, у которых есть резервы, оставляют деньги лежать в банке вместо того, чтобы приобрести оборудование, которое увеличит их прибыль на 30%.

Развитие огромного количества фирм задерживается бременем .устаревшего оборудования. Один американский промышленник сказал в 1941 году: «Около сорока процентов оборудования Соединенных Штатов более чем десятилетнего возраста».

Примечательно, как много преуспевающих фирм ведут дела при помощи устаревших машин и другого оборудования. Даже в некоторых лондонских универмагах можно найти древние витрины — музейные экспонаты, чей возраст не помнит никто.

Первый лорд Леверхалм однажды рассказал мне историю о старом двигателе, который он нашел на купленной им фабрике. Этот двигатель предназначался для корабля, но был отбракован, и владелец фабрики купил его по низкой цене. «Этот двигатель ни к чему нельзя было приспособить, когда сначала его пытались пустить в дело,— сказал лорд Леверхалм,— ведь он работал в течение сорока лет».

Редко списывается достаточное количество устаревшего оборудования. Как правило, слишком мал амортизационный фонд. Всего лишь несколько прогрессивных фирм устанавливают амортизационные отчисления в размере одной третьей стоимости оборудования. Совсем немногие компании меняют у себя пишущие машинки после трехлетнего использования, отдавая старые машинки в счет новых. Применительно к автомобилям такой обмен является более или менее общепринятым. Также каждый лондонский автобус ежегодно полностью реконструируется и почти перестраивается.

Дело в том, что производящая машина может выполнять определенное количество работы, и

чем быстрее она делает эту работу, тем лучше. Это та истина, которую промышленники осознают довольно медленно. Срыв и брак в работе обходится дорого. Мудрый «стальной король» Эндрю Карнеги, сделавший так много усовершенствований на производстве, на каждом годовом собрании фирмы задавал вопрос: «Какое устаревшее оборудование мы должны пустить на слом?»

Даже если машина еще не изношена полностью, может быть изобретена лучшая машина для выполнения той же работы. Потом и она становится устаревшей. Нет пределов изобретению новых машин и усовершенствованию старых. Ни к какому оборудованию нельзя относиться как к чему-то законченному.

Израсходованные на оборудование деньги принесут гораздо больше прибыли, чем растраченные на выплату жалованья. Как известно, деятельность многих наемных работников вообще не приносит прибыли. Часто говорится, что современное оборудование ничего не стоит, поскольку быстро себя окупает и затем начинает увеличивать прибыль. И не может быть никакого сомнения, что это правда.

Авторитетный журнал «Инлэнд принтер» провел исследование по этому вопросу. Он привлек специалиста для того, чтобы посетить двадцать четыре небольших коммерческих полиграфических предприятия, которые установили новое оборудование в 1939 году, и узнать результаты. Было установлено, что эти предприятия израсходовали в среднем по 1700 фунтов на новые машины и уже в первом году после этого получили средний прирост прибыли в 2006 фунтов. Новое оборудование за год окупило себя и еще принесло дополнительно 18% прибыли. Как видно, будет абсолютно правильно сказать, что новое оборудование ничего не стоит.

Это не экономия, а просто лишние расходы и потери для фирмы — развиваться с устаревшим

или изношенным оборудованием. Поступать так, может быть, приходится в силу необходимости, но это не эффективное ведение бизнеса.

Что же касается скорости и производительности, то разница между ручным и машинным трудом здесь невероятна. Человек — слабое и медлительное существо, но у него есть разум, и он изобрел такие быстрые и мощные машины, о которых и не мечтали в древние времена.

Гигантская египетская пирамида с ее восемьюдесятью миллионами кубических метров каменной кладки требовала долгих лет строительства. Она создавалась подневольным трудом многочисленной армии рабов. Это была ручная работа. Нет сомнения, что английский подрядчик при помощи современного оборудования построил бы такую пирамиду за полгода.

Установлено, что машины, замещая рабочих, не создают в то же время безработицы. Напротив, на каждое рабочее место, которое они делают излишним, приходится десять новых, которые они порождают. В этих данных нет никакого преувеличения. Перед тем как в английскую текстильную промышленность пришли машины, в ней было занято 30 000 рабочих, а сегодня их 300 000.

Новые машины породили много новых отраслей производства. К чему в плане занятости привело создание умными людьми замечательных машин по изготовлению тканей из искусственного волокна? Они дали работу более миллиону человек. Они создали работу для лесорубов, моряков и железнодорожников, операторов машин, коммерческих агентов, продавцов магазинов, рекламных агентов, различных служащих, директоров и банкиров. Они создали гигантское поле деятельности.

Сначала появились фабричные машины. Потом, спустя несколько поколений, пришла пора конторского оборудования. Теперь оно включает целых семьдесят пять видов машин. Сегодня мы имеем такое потрясающее достижение, как «меха-

ническое счетоводство». В нашем распоряжении машины, которые производят вычисления и систематизируют данные с невероятной скоростью. У нас есть волшебный телетайп. Мы имеем много электрических машин.

При помощи авторучки я могу написать пять страниц в день, а посредством пишущей машинки — десять. Невооруженным голосом я могу общаться только с людьми, находящимися со мной в одной комнате, а при помощи диктографа я могу обратиться к любому служащему в самом большом офисе. Таковы чудесные возможности современного конторского оборудования (оргтехники).

Произошло также замечательное развитие оборудования для торговцев. Наиболее впечатляющее из них — невидимые витринные подставки и крепления. Появились привлекательные средства для оформления магазинов, неоновые огни, «бегущие вывески». В хороших современных магазинах используется все, что можно, для завоевания благосклонного внимания покупателей и ускорения работы торгового персонала.

Можно сказать, что совершенства менеджмент достигает тогда, когда дело ведется быстро и ровно, без сбоев и замешательства, а также без суеты. Моделью такого совершенного менеджмента является бизнес, работающий как часы, движимый людьми, которые действуют как составные части единого механизма. Идеально ведущийся бизнес работает так ровно и плавно, что посторонний даже не замечает выполняемой работы.

Когда я впервые очутился в самолете, то более всего был потрясен тем, что в полете совершенно не ощущается скорость движения. Я несся в воздухе, как пуля, со скоростью двести миль в час. А самолет, казалось, оставался неподвижным.

Когда я впервые скакал на лошади, у меня были совершенно другие ощущения. Скорость была, вероятно, около пятнадцати миль в час, но я отчетливо чувствовал движение. Напряжение уси-

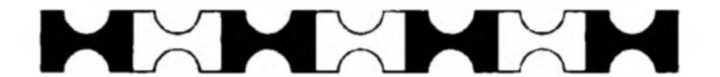
лий лошади, стук копыт создавали впечатление, что я двигаюсь с удивительной скоростью. В бизнесе одни дела похожи на самолет, а другие на скачущую лошадь — в зависимости от того, как осуществляется управление.

Некоторое время назад я посетил два предприятия в Йоркшире. Одно из них фабрика Паркинсона, расположенная недалеко от Лидса. Она была опрятна и ухожена, как выставка. Никакого мусора. Никакой суеты. Никакого шума, только гул машин. Не было заметно никаких признаков быстрой работы. Но мне сказали, что электрический мотор здесь собирается за два часа. Эта фабрика, как видно, похожа на самолет.

В тот же день я побывал на другом предприятии. На нем царствовала атмосфера страшной спешки и неразберихи. Помещения были полны отходов. В каждом углу — завал. Мимо меня пронесся раскрасневшийся человек. «Это менеджер»,— шепнул усталый мастер. Трижды я слышал вопрос, который не должен задаваться на фабрике: «Где это находится?» Одни люди работали очень поспешно. И я видел пятерых рабочих, курящих в нерабочем помещении. Эта фабрика, как видите, похожа на скачущую лошадь.

Дело в том, что скорость в бизнесе складывается из умения и современного оборудования. В промышленности, торговле, конторской работе и в любой другой деятельности оборудование является одним из решающих факторов, определяющих расходы и результаты. Тот, кто постоянно откладывает приобретение нового оборудования, обрекает свой бизнес на неизбежное отставание.





*Глава 4*

## *ПОДБИРАЙТЕ ХОРОШИХ РАБОТНИКОВ*

### Необходимо подбирать сильных работников. В противном случае фирма будет ненадежна и неэффективна

Наем на работу — это искусство. Это очень обширный предмет, о котором, однако, очень мало написано. Он начинается с отбора работников и далее касается обучения персонала и управления им. Этот предмет входит в число двенадцати вещей, которые обязательно должен знать тот, кто занимается бизнесом.

Конечно, это практический вопрос — какое устанавливать жалованье работникам. А изучение людей, получающих деньги за их услуги, бесспорно, такой момент, которым нельзя пренебрегать.

Почему работодатель должен менее внимательно подходить к отбору своих сотрудников, чем, например, Герберт Чепмен подбирал игроков для футбольной команды «Арсенал»? Но я никогда не слышал, чтобы хоть один предприниматель в какой-нибудь стране был столь же тщателен при подборе персонала, как Чепмен. Обычно отбор работников проводится поспешно или неквалифицированно.

Уже разработаны строгие тесты для проверки умственных способностей при отборе работников. Эти тесты представляют ценность только в определенном отношении. Они действительно помогают работодателю делать правильные оценки. Но, насколько я обнаружил, не существует абсолютного метода определения лучших работников. Зачастую отбор напоминает то, что происходит в школах: худший ученик в классе позднее обнаруживает наилучшие способности.

Надежный и мудрый метод отбора состоит в том, чтобы предоставлять работникам поле деятельности и наблюдать их в деле. Эндрю Карнеги отобрал сорок три менеджера для того, чтобы они стали его компаньонами, и только трое из них впоследствии отсеялись. Добиться таких высоких результатов в отборе работников можно, только наблюдая их в деле. По этой причине умным решением является предоставление новым работникам трехмесячного испытательного срока.

Следует отметить, что наемных работников можно разделить на две категории: те, кто в своей работе общается с публикой, и те, кто не общается. Первых необходимо выбирать с величайшей тщательностью, поскольку каждый из них представляет фирму. Его действия могут увеличивать престиж фирмы, а могут и уменьшать его. Весь торговый и обслуживающий персонал, все курьеры, носильщики и т. п.— это «контактные» люди, и они должны вести себя так, чтобы завоевать внимание и доверие публики.

Лучший тест для коммерческого агента — наблюдение за тем, как он входит в офис. Если он смотрит на меня, не разглядывая стены и пол, а также улыбается и своими словами располагает к себе, я сразу склонен к тому, чтобы дать ему место. Он проявил себя квалифицированным, «контактным» человеком.

Часто к найму молодых сотрудников подходят

невнимательно, как будто все из них одинаково хороши. Подходящий парень — это помощь и прибыль, а неподходящий — убыток и обуза. Нью-Йоркская телефонная компания отказывает каждым семи девушкам из восьми на том основании, что у них нет необходимых качеств для работы в сети телефонной связи.

В каждом автомобиле множество мелких деталей. Но их размеры не делают их малозначимыми и дешевыми. Обычно их изготавливают из высококачественных материалов. Предположим, дизайнер скажет: «Нет смысла расходовать хорошие материалы на эти мелкие детали. Для этого вполне подойдет жесть или дерево. Кроме того, так будет гораздо дешевле». Конечно, такую глупость никогда не скажет промышленник. Нельзя недооценивать значение винтиков в машине из-за малых размеров.

А что такое «винтики» коммерческой организации? Можно сказать, что «винтиками» бизнеса являются: диспетчер на телефоне, клерк, дающий справки и отвечающий на вопросы, мальчик для поручений, делопроизводитель. Трое первых контактируют с публикой. Они первыми встречают клиентов фирмы. В течение года они **представляют** фирму перед тысячами людей. Каждый день у них есть возможность помочь или принести ущерб фирме.

Лучшему клиенту фирмы девушка может ответить по телефону: «Кто вы такой? Назовите по буквам вашу фамилию». Он может прийти в фирму, а девушка или мальчик, стоящие у входа, могут с подозрением отнестись к нему, как будто он какой-нибудь взломщик. Мальчик для поручений может быть с ним нелюбезен и таким образом дать ему понять, что его не ждали.

Директор-распорядитель любой фирмы был бы потрясен, если бы узнал, какое количество клиентов испытывали неприятные чувства или были потеряны для фирмы из-за этих маленьких «вин-

тиков» — девушки на телефоне, клерка по справкам и мальчика для поручений.

Что же касается делопроизводителя, то любой из них может затерять крайне ценное письмо или важный документ, которые могут срочно понадобиться. Иногда выигрыш целого судебного процесса зависит от какого-нибудь письма, которое никак не могут найти.

Следует усвоить, что всех работников фирмы, которые контактируют с клиентами или занимаются документами, необходимо отбирать самым внимательным образом. Любая девушка не может работать девушкой на телефоне, так же как любой подросток не годится для того, чтобы быть мальчиком для поручений. Коммерческая организация должна следовать **правилу** промышленников — стремиться к тому, чтобы ее «маленькие» составные части были добротного качества.

Не подлежит никакому сомнению, что **личные качества** имеют исключительное значение. Лучше иметь не совсем умного, но честного работника, чем умного, но нечестного. Многие работодатели дорого заплатили за усвоение этой истины.

Недопустимо судить о желающем поступить на службу только по его собственным словам и на основании так называемого «опыта» предыдущей работы. Он мог плохо справляться со своими обязанностями в течение последних десяти лет, и фирма, где он работал, была только рада от него избавиться. Обычно целесообразно отдавать предпочтение живо мыслящим людям с хорошими личными качествами, даже если у них недостаточно опыта. По крайней мере их можно обучить и на них можно положиться. И кроме того, они могут развиваться и расти.

Почти такое же значение, как способности работника, имеет его характер. Нужно не упускать из виду, что он должен сработаться с другими людьми — работать без трений со своими коллегами. Очень немногие люди могут работать совер-

шенно самостоятельно, но они непригодны для работы в организации. Они не способны выполнять совместную работу. Они не могут уживаться со своими товарищами по работе.

Уже много сказано о недальновидности работодателей, окружающих себя подхалимами, но совсем немного — о работниках, обладающих духом противоречия. Конечно, умный работодатель не хочет иметь ни тех, ни других. Он не хочет иметь человека, не имеющего своего собственного мнения, но также и работника, который не способен ни помогать, ни работать с другими людьми. Работодатель ищет работников, находящихся между двумя этими противоположными полюсами.

Когда работодатель платит работнику большое жалованье, он вправе ожидать многого за свои деньги. Теодор Н.Вейл, который многим платил высокое жалованье, однажды сказал:

«Человек, получающий от 2000 до 5000 фунтов в год, должен знать свой бизнес от корки до корки. Высокие жалованья платятся за способность так поставить дело, чтобы приложенные усилия давали наиболее эффективные результаты и чтобы ни материалы, ни время не расходовались впустую. Простое занятие руководящей должности не представляет ценности. Ценность представляют организация, система, непринужденность и удобство в управлении, сочетающиеся с производительностью.

Высокооплачиваемый руководитель должен обладать идеальными деловыми качествами, что означает: он обязан быть одаренным, рассудительным, энергичным, принципиальным, уверенным в своих силах, обладать способностью предвидения, опытом, знанием человеческой природы, а также представлять собой личность, которая может стать настоящим лидером.

Он должен постоянно заботиться как о мелочах, так и о крупных вопросах. И от себя, и от других он должен требовать максимальной отда-

чи. Он должен завоевывать и поддерживать доверие и дружбу своих начальников, коллег и подчиненных. Он всегда должен быть готов взять на себя ответственность и быстро принять решение; и более чем половина его решений и поступков должны быть правильными. Вдобавок ко всему он также должен иметь силу воли и настоящую готовность не только начальствовать, но и просто работать».

Следующий этап после отбора персонала — его подготовка. Никогда нельзя принимать как само собой разумеющееся, что новый сотрудник знает столько, сколько ему положено знать. Такое случается редко.

Ценность нового работника во многом зависит от того, как он будет введен в дело и подготовлен. Все может быть испорчено грубыми и неверными наставлениями в первый же рабочий день. Иногда рабочего обучает мастер, а иногда — квалифицированный рабочий. Лучшие результаты достигаются при использовании квалифицированных специалистов по обучению.

Встречаются мастера и рабочие, которые имеют достаточные знания и квалификацию, но не могут быть учителями. У них не хватает терпения, которым должен обладать учитель. Они могут быть раздражительными и придирчивыми. Любой человек, который общается с учениками так, будто они идиоты, не может быть учителем. Этот приговор нужно привести в исполнение на многих фабриках, равно как и в некоторых школах.

На протяжении всего процесса обучения нужно иметь терпение постоянно повторять с обучающимися учебный материал. Большинству из нас, чтобы чему-то научить, нужно объяснять предмет не один раз. Ученик не является человеком второго сорта, он не дурак. В каких-то других областях у него могут быть глубокие знания и богатый опыт. И учитель всегда должен помнить об этом.

Ни в коем случае нельзя ни говорить, ни де-

лать того, что может ущемить чувство собственного достоинства ученика. Это мудрое правило каждый инструктор должен всегда держать у себя в голове. Не следует ругать учеников за первые ошибки; и их надо хвалить, когда они делают успехи. Новая работа сначала трудна для всякого. Никогда еще никто не научился кататься на коньках за пять минут.

Как правило, лучше всего инструктору начинать с короткой беседы об оборудовании, материалах и конечном продукте. Ученик должен понимать свою работу. Его нужно предупредить об ошибках, которые обычно допускают новички. Может быть, также его нужно проинструктировать об элементарной технике безопасности.

Потом на глазах у ученика инструктор должен медленно проделать работу. Это надо сделать дважды. Затем ученику можно позволить поработать самому. Необходимо попросить, чтобы он это делал не спеша. Ученика нельзя подгонять. Возможно, ему нужно будет проделать работу три, четыре раза для того, чтобы усвоить, как все выполнять правильно. И пока он этого не усвоит, его нельзя оставлять работать самостоятельно.

Никакой экономии времени не происходит, когда инструктор спешит оставить ученика до того, как он усвоит все необходимое. Сразу научить ученика как следует — это значит обеспечить экономию времени в течение всей его последующей работы, а также предотвратить порчу материалов. Есть люди, которые по своей натуре и темпераменту рождены быть учителями. Они проявляют доброе, заинтересованное отношение к каждому ученику; и они многое делают для предотвращения на предприятии плохой работы.

Как при отборе работников, так и в процессе обучения особенно важно помнить об **инициативе** обучающихся. Даже подростков нужно побуждать мыслить. Им ни в коем случае нельзя прививать убеждение, будто от них не требуется ни-

чего, кроме слепого повиновения. Старающегося творчески мыслить работника нельзя упрекать в низких результатах. Его нужно поощрять.

Один очень способный мальчик для поручений, работавший в бакалейной лавке, на одном из прилавков сделал из консервных банок внутреннюю витрину. Вместо того чтобы, как обычно, складывать банки в пирамиды, он выложил из них крепость и водрузил наверху маленький британский флаг. Получилась оригинальная и привлекательная витрина.

Но, когда это увидел его хозяин, думаете, он сказал: «Хорошо, Том. За это я прибавлю тебе шиллинг!»? Нет, он не сделал этого. Он сердито посмотрел и грубо спросил: «Кто тебя просил это делать?» Бизнес этого бакалейщика невелик и всегда будет оставаться таким. У него неверные представления о менеджменте. У него не хватает ума управлять смышленым мальчиком.

Это в корне неверный метод — внушать менеджерам и работникам, будто они должны делать только то, что им говорят. Более того, если есть какое-либо качество, которое в настоящее время нужно всячески поощрять и развивать, так это — **Инициативность**. Будущее всего нашего бизнеса зависит от поддержания инициативности в активном состоянии. Это, бесспорно, понимает каждый деловой человек.

Даже в нашей армии инициатива по достоинству оценивается всеми, за исключением нескольких твердолобых приверженцев слепой дисциплины. Когда рядовой солдат по своей собственной инициативе бросился к зенитному пулемету и сбил вражеский самолет, он получил награду. Способность мыслить имеет в бизнесе такую же ценность, как на войне. И это нужно внушать нашим работникам.

Эндрю Карнеги положил начало своему успеху благодаря способности мыслить и инициативе. Когда ему было восемнадцать лет, он работал те-

леграфистом на железнодорожной станции. Однажды, когда он был один в офисе, произошло повреждение линии. Он сразу же сделал необходимые распоряжения, хотя у него не было полномочий вообще отдавать какие-либо приказы. Когда пришел управляющий, Карнеги доложил, что неисправность уже устраняется. Управляющий был очень доволен и сразу же повысил в должности юного Карнеги. Это был умный управляющий.

Можно сказать, что дисциплина необходима в определенных пределах, но когда она разрушает инициативу, то приносит вред. Когда мы нанимаем человека, мы ждем от него сообразительности, равно как и послушания. Мы никогда не являлись и не будем являться нацией роботов, и ни один работодатель не должен насаждать «роботизм» среди менеджеров и служащих, игнорируя значение инициативы.

Правильный метод управления состоит в том, чтобы четко сформулировать подчиненному задание, а потом предоставить возможность самостоятельно его выполнять и оценивать работу по результатам. Этот метод вселяет в менеджеров и служащих силы, уверенность в своих возможностях, а также повышает их квалификацию. Это предохраняет их от превращения в слабаков. Это самый лучший способ управления людьми.

Время от времени обсуждается такой вопрос: сколько служащих можно считать стопроцентными работниками? Как много служащих работают во всю силу — делают столько, сколько можно считать полноценной дневной работой? По этому вопросу у нас есть и некоторые данные, и некоторые точки зрения. Часто приходится наблюдать, как рабочий, которым ранее плохо управляли, начинает работать изо всех сил и делает втрое больше, когда им управляют хорошо. Известно, что различия между рабочими поразительны. Один механик или продавец может сделать в четыре или пять раз больше, чем другой.

Известно, что квалифицированный мастер, работая на месте неумелого, может удвоить выход продукции в своем цехе, не увеличивая числа рабочих. Известно, что деятельность работника больше всего зависит от того, как им управляют.

Таким образом, я высказываю следующее свое мнение по обсуждаемому вопросу: 10% работников работают во всю силу, 30% — используют 75% своих возможностей, 30% — применяют свой потенциал наполовину, 30% — выкладываются на 40%. Средний показатель использования своих возможностей в работе равен 60%. В среднем 40% возможностей работников не используется. Для тех работодателей, кого эти данные не заставляют серьезно задуматься, их время мыслить уже прошло. Если мои выводы хоть немного близки к истине, то встает вопрос: как работодателю вывести своих работников на максимальный уровень — добиться, чтобы они работали во всю силу?

Мы обнаружили, что существуют по крайней мере три меры воздействия, которые очень эффективны. Речь идет о следующем.

1. **Персональное внимание.** Работа сотрудника во многом зависит от того, как он относится к тем, кто управляет фирмой. Если ему уделяют не больше внимания, чем машине, то он не чувствует моральных стимулов в работе. Но если с ним обращаются как с **человеком**, он и работать будет как человек. Если вы своим дружеским отношением увеличите чувство собственного достоинства рабочего, он будет работать изо всех сил. Непременно будет.

2. **Обучение.** Как правило, лодырем является работник, которого должным образом не научили, как надо работать. Поскольку у него мало знаний и умения, работа не интересует его. Если работнику дать хоть немного нужных ему специальных знаний, он станет работать как знаток своего дела, а не как «рабочая лошадь».

3. **Стимулирование.** Я имею в виду похвалу, премии, заработную плату. Для того чтобы рабочий напрягал свои силы и делал, сколько может, должны быть какие-то причины. Почти каждый работник будет работать соответственно своим способностям, если его хвалят и если он получает денежное вознаграждение за старание сделать все как можно лучше.

Итак, принимать хороших работников и делать после этого их еще лучше — одна из самых прибыльных вещей для работодателя, если он выполняет это хорошо. Это предотвратит появление слабых мест в его организации, во многом освободит его от расходов по надзору за рабочими. Действительно выдающийся успех — нанять и обучить команду производителей прибыли.





*Глава 5*

## *ЗАВОЕВЫВАЙТЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНУЮ РЕПУТАЦИЮ*

### Необходимо иметь хорошую репутацию. В противном случае вас ждет либо неприязнь, либо неизвестность

То, что о вас говорят люди, имеет исключительно важное значение. Если о вас говорят плохо, то это — **неприязнь**, если о вас вообще не говорят — это **неизвестность**. Но если о вас часто хорошо говорят, это принесет **успех**.

Я испытываю огромную симпатию к независимым, прямым, неподобострастным людям, но мне приходилось наблюдать, как многие из тех, кто обладает такими качествами, терпели крах в бизнесе вследствие того, что у них было слишком много врагов. В мире бизнеса человек **должен** угождать своей публике. Он не может себе позволить вести себя и разговаривать так, как будто бы он смотритель маяка.

Когда человек заботится о своих интересах, это не означает, что он должен пренебрегать тактом и самообладанием. Доброжелательность — общественный долг, а также ценное деловое качество. Можно быть самостоятельным, не бравируя своей

независимостью. Никто не может пройти сквозь толпу точно по прямой.

Любой человек, даже **премьер-министр** и **диктатор**, совершает глупость, игнорируя **общественное мнение**. Даже диктатор должен защищать себя пустой пропагандой различных обещаний. Он опирается не только на угрозы и силу. Он предпринимает значительные усилия для формирования благоприятного для себя *общественного мнения*.

Даже в маленьком тихом английском городке любой житель, пренебрегая мнением своих сограждан, страдает, подвергаясь остракизму. Любое его предприятие с самого начала обречено на провал. Любой человек, которого не любят в обществе, гребет против течения. Сильный поток общественного мнения направлен против него.

Доброжелательное отношение к фирме — как солнечный свет или дождь для сада. А недоброжелательность — как мороз или засуха. Никакие модернизации оборудования и резервы капитала не обеспечат надежности компании, которая игнорирует, как к ней относятся ее сотрудники и посторонние люди.

Можно сказать, что существуют четыре вида доброжелательного отношения к фирме, которые она должна завоевать, чтобы достигнуть максимальных результатов. Это — доброжелательное отношение работников, покупателей, банкиров и вкладчиков. Если эти четыре категории людей хорошо отзываются о фирме, тогда она обретает доброе имя, а также прибыль. Никто не станет это отрицать, но огромное число бизнесменов это игнорируют. Они не **обучают** должным образом своих людей умению быть вежливыми. Несмотря на то что уже много сказано и написано о ценности вежливости, грубости еще существует непозволительно много. Сэр Фрэнсис Гуденоуф-старший однажды сказал мне: «Ни один контакт с покупателем не должен оставлять у него непри-

ятного впечатления!» И все же каждый день в году тысячам покупателей наносят психологические трамвы грубые или безразличные продавцы. Является истиной, что только от незначительной части продавцов покупатели уходят осчастливленными. А это служит одним из лучших тестов для проверки эффективности торговли.

Как в бизнесе, так и в любой другой сфере деятельности очень серьезным недостатком является раздражительность. Есть некоторое количество мужчин и еще большее количество женщин, которые, чем бы ни занимались, постоянно бывают раздражительны. Это очень серьезный недостаток, поскольку снижает продуктивность их работы и делает общение с ними неприятным. Если им задают вопрос во время работы, они резко отвечают: «Разве не видите, я работаю?»

Во время работы они всегда «колючие», как ежи. Их коллеги научились остерегаться их резких, колких ответов. Погруженность в какое-нибудь дело никому не дает права быть грубым, невежливым. И на работе, и дома всегда бывают такие случаи, когда нас отрывают от дела. Для того чтобы получать удовольствие от работы, нужен только небольшой самоконтроль.

Любой бизнес нужно подчинять точке зрения покупателя. Для него бизнес должен быть надежным и приятным. Никакого надувательства и никакой грубости. Нужно проводить специальные исследования для приблизительного выяснения покупательского спроса. Это очень важно, поскольку, как известно, покупатели приходят только за тем товаром, который им нужен.

Правило гласит: сначала нужно правильно поставить дело, а потом сделать его широко известным. Если предлагаемые товары и услуги не произведут благоприятного впечатления на покупателей, то рекламировать их — пустая трата времени. Реклама — эффективное средство, но и она не сможет заставить людей приходить туда, где

товары неудовлетворительного качества и с продавцами неприятно общаться.

В такое время, как наше, реклама **обязательна,** но она не первое, что надо сделать. Первое, что надо сделать,— это добиться того, чтобы ваш бизнес **заслуживал** рекламы. Товары должны соответствовать своей цене, и все люди, которые контактируют с публикой, должны быть специально обучены. Найти новых покупателей — полдела. Вторая половина состоит в том, чтобы сохранить их.

Есть старая поговорка: «Хорошие товары продают себя сами». Истина состоит в том, что продавать какой-нибудь новый предмет требует столько же способностей и расходов, сколько произвести его. Людей нужно приучить его покупать. Сначала сделай товар, а потом сделай для него рынок. Почти каждому новому изобретению или услуге публика говорила «нет» до тех пор, пока сбыт и реклама не убедили ее сказать «да».

Если бы не торговые и рекламные агенты, а также пресса, мы бы имели цивилизацию низкого уровня развития. Крупного бизнеса не было бы. Уровень жизни был бы низким. Вместо крупных фабрик мы имели бы маленькие мастерские. Рынок был бы только местным, как в средние века.

Сегодня никто не сидит и не ждет, чтобы публика сама оценила его товар. Жизнь для этого слишком коротка. Благодаря ежедневной прессе, еженедельным журналам и объявлениям бизнес может стать национально известным в течение нескольких недель. Предмет, который был почти полностью неизвестным в августе, может стать широко известным в сентябре. Такова сила рекламы.

Многие мелкие бизнесмены заблуждаются, будто реклама обязательно требует больших расходов. Они считают, что крупные фирмы тратят на рекламу 50 000 фунтов в год, и, естественно, думают, что реклама не для них: слишком дорого. Но

существует несколько способов потратить 10 фунтов и сделать на этом деньги. Эти способы прибыльны не для рекламных агентов, а для представителей мелкого бизнеса.

К примеру, за 10 фунтов можно сделать такую «мелочь», как поместить объявление в ежедневной газете. Самый большой универмаг в северной части Лондона годами использует подобные «мелочи», дополняя ими пространные рекламные объявления. И эти «мелочи» доказали свою высокую эффективность.

За 10 фунтов можно разослать письма бывшим покупателям, имевшим кредит в магазине, но переставшим им пользоваться, и, вероятно, это поможет вернуть человек пять таких клиентов. Владелец магазина может сделать красочный, лучший на своей улице рекламный щит товаров для витрины; и это обойдется ему не дороже 10 фунтов.

Расходы не должны служить препятствием для малого бизнеса, когда речь идет о рекламе. Можно провести несколько десятифунтовых экспериментов. Их успешные результаты вселят уверенность, так что можно будет рискнуть потратить и большие суммы.

Крупная фирма, никогда ранее себя не рекламировавшая, поступит правильно, если предпримет 1000-фунтовый эксперимент. На эти деньги можно подготовить пять 200-фунтовых объявлений и нанять квалифицированного специалиста для подготовки текста. Потом фирма должна внимательно изучить результаты. Каждая фирма является своим собственным должником по части рекламы. Почему? Да потому, что крупный успех приходит чаще всего благодаря рекламе.

Раньше аптекари ничего не тратили на рекламу. Они в нее не верили. Они также не верили в оформление витрины. Они сидели в своих полутемных аптеках и ждали покупателей. Они не делали ничего для того, чтобы привлечь благо-

склонное внимание публики. В результате они вымерли, как дронты. И конечно, их уничтожили не расходы на рекламу.

Со стороны реклама кажется тратой денег. Но, если она осуществляется качественно, она не расход. Она — приобретение. Она — выгодное вложение капитала. Она формирует доброжелательное отношение к фирме, которое имеет стоимость на рынке. Не является ли истиной, что хорошо рекламированный товар может быть продан за более высокую цену, чем производящая его фабрика?

Для бизнеса эффективная реклама то же самое, что йод для человеческого тела. Это элемент, который оказывает заживляющее воздействие. Без рекламы бизнес остановится в своем развитии. Не будет ни массовых продаж, ни массового производства.

Что же касается старого вопроса — кто же платит за рекламу?— ответ таков: неумелый рекламодатель и тот, кто вообще рекламой не пользуется. Хорошая реклама ничего не стоит ни рекламодателю, ни рекламируемой фирме. А вот конкуренты умелого рекламодателя действительно проигрывают. Неэффективность — вот что всегда платит за эффективность. В лотерее призы победителей оплачивают проигравшие. И то же самое происходит в такой игре, как бизнес.

С тех пор как появилась пресса, все, кто продают товары или услуги, должны в полной мере ее использовать. Оптимально организованный сбыт при помощи слов, несомненно, эффективнее оптимально организованной продажи посредством печати, но первый обходится значительно дороже. При помощи голоса можно обратиться только к небольшому числу людей, а печатное слово по поводу продажи чего-либо может быть прочитано десятками тысяч, иногда и миллионами людей.

Тот, кто продает, обязан стремиться завоевать благосклонное внимание как можно большего

числа покупателей. Ему нужна популярность. Следовательно, кроме возможностей своих работников, он должен использовать прессу, газетные киоски и почту. Он должен донести свои слова до всех вероятных покупателей его товаров.

Можно использовать объявления, буклеты, извещения о продаже и каталоги. Они принесут прибыль, если хорошо написаны. Они должны вызывать интерес. Теперь так много торговой рекламы, что на продавцов в магазинах едва обращают внимание. Многие фирмы делают бизнес, рассылая интересные буклеты и каталоги.

Необходимо также применять какие-нибудь зрелищные элементы. Это даст эффект и в Великобритании, и в других странах. Значение различного вида трюков часто принижается, но не теми, кто их использует. Если трюки не вызывают раздражения, они оказываются очень прибыльными. Любой элемент, выходящий за рамки привычного, привлекает внимание публики. Новый бизнес должен иметь громкое начало.

Торговец должен иметь фасад магазина, привлекающий внимание с другой стороны улицы с расстояния в сто ярдов. Фасад должен быть выкрашен в светлый цвет — белый или желтый, красный или светло-коричневый. Он должен чем-то выделяться среди фасадов других магазинов. У него должна быть современная вывеска — неоновая или выполненная из того, что придет на смену неону. На вывески десятилетней давности никто не смотрит.

Кроме того, необходима привлекательная упаковка. Товары продают в яркой, красочной упаковке. Книги имеют привлекающие взгляд обложки. Рубашки продают в прозрачных пакетах. Пластинки — в блестящих конвертах. Доказано, что привлекательная упаковка значительно увеличивает объемы продаж.

Передовые промышленники сегодня пытаются сделать свои товары самопродающимися. Они ис-

пользуют прикрепленные к товарам ярлыки качества. Это способ защиты от неумелых продавцов. Ярлык рассказывает о параметрах качества товара. Он сам может вести диалог с покупателем. Он заставляет сам товар говорить за себя. Главная идея самопродажи состоит в том, чтобы не зависеть от умения торговцев и их персонала, а наделить сам товар или его упаковку соответствующим описанием и способностью положительно воздействовать на покупателя.

Далее, появилось весьма много нового в искусстве оформления витрин, но это недооценивается многими торговцами. Хорошо оформленная витрина — самый эффективный и дешевый способ рекламы, поскольку он вызывает интерес у покупателя непосредственно на месте продажи. Медленно учатся торговцы использовать этикетки, а также ценники. Они больше используют объявления в витринах, дающие информацию о товарах в магазинах. Сегодня мы думаем меньше о художественных эффектах и больше о том, как наделить примитивной продажной силой витрины магазинов.

Каждый крупный магазин превратился сегодня в некое подобие шоу. В нем есть внутренние, а также внешние витрины. В нем бывают не только «распродажи», привлекающие людей сниженными ценами, но и демонстрации мод, парады манекенов, выставки, демонстрации товаров, рождественские представления и т. п. По общему мнению, каждый крупный магазин должен постоянно вызывать к себе интерес со стороны публики. Он должен конкурировать с театрами и кинотеатрами.

Совсем немногие торговые и промышленные предприятия проводят годовые выставки — крупные платные шоу. На них товары демонстрируются на красивых стендах. Насколько возможно, представление товаров инсценировано. Элемент развлекательности, который в наше время прони-

кает в деловой мир, достигает на таких выставках высшей точки. И любой торговец, мелкий или крупный, если он хочет идти в ногу со временем, должен, насколько может, применять выставочные методы.

Несомненно, если человек имеет склонность к зрелищности, это является огромным подспорьем в его деловой жизни. В этом случае не вызывает сомнений, что он сумеет сделать свой бизнес интересным для публики. Он приспособится к желаниям и настроениям людей. Он будет держать свой бизнес в поле общественного внимания. Он сделает так, что о его бизнесе будут говорить. Его главной задачей будет сохранить к своему бизнесу благосклонное внимание.

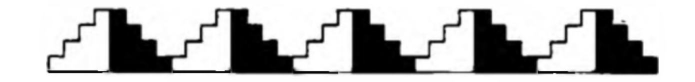
Не только бизнес должен быть привлекателен, сам его хозяин должен быть человеком, заслуживающим доброго к себе отношения. Положительная репутация дорого стоит. Я всегда считал, что если человек суров, необщителен, угрюм, ему нет места в бизнесе. Он может добиться успеха, но за свой успех он заплатит высокую цену. Он все время будет идти по пути наибольшего сопротивления.

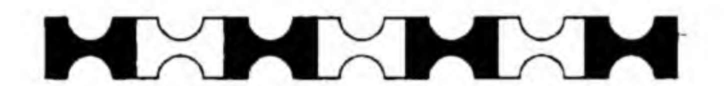
Кем бы вы ни были в бизнесе, вы должны обладать таким ценным качеством, как общительность. Бизнесмену должны нравиться люди, и людям должен нравиться бизнесмен. Бизнес — это искусство заводить друзей. Трения в общении и формализм должны быть сведены к возможному минимуму. Всегда в делах должен присутствовать личный контакт. В частном бизнесе нельзя вести дела, как в министерстве иностранных дел. Очень немногому, если вообще чему-нибудь, должны бизнесмены учиться у государственной службы.

Даже деловые письма должны быть написаны в дружеском, общительном духе. А почему нет? Совсем не обязательно писать их, как это часто делается, на формальном, полуюридическом жаргоне. Если в них есть дружеский элемент, если они

написаны живым языком, они многое могут сделать для привлечсния благосклонного внимания к фирме, откуда посланы. Существует такая вещь, как сила письма. Она является главной причиной успеха всех крупных фирм, сбывающих свою продукцию посредством заказов по почте.

Факт, что каждый бизнесмен участвует в «состязании за популярность». Против него выступают все его конкуренты. Решение принимают покупатели. Если человек четко осознает это, он поймет решающее значение того, чтобы делать все возможное для завоевания благосклонного внимания публики.





*Глава 6*

## *ПРОДВИГАЙТЕ СВОЙ СБЫТ*

### Нужно продвигать свой сбыт. В противном случае бизнес остановится

Эта глава не об умении продавать. В наше время это слишком обширная тема, чтобы стараться охватить ее в одной главе. Есть кое-что поважнее умения продавать. Это — *инициатива* и *движущая сила*, которые стоят за процессом сбыта.

Большинство фирм развиваются медленно, их развитие заторможено. Они никогда не достигают своих полных размеров. Они продают свои товары, но не в достаточном количестве.

Некоторые из них прекращают свое существование, но основная масса движется понемногу вперед, принося незначительную прибыль. Они отрицают именно то, что может принести крупный успех,— **продвижение сбыта**.

Как только фирма прекращает продвигать свой сбыт, она лишается жизненной силы. Она начинает плыть по течению. В благоприятный год эта компания функционирует так же, как машина, которая с выключенным двигателем катится под гору. Но в плохой год на такой компании далеко

не уедешь. Она нединамична. Она прекращает свою работу.

Неподвижные фирмы, имя им легион. Иногда они продолжают существовать длительное время, но никогда не процветают. В основном они выполняют только каждодневную рутинную работу. У них нет внутренней силы, которая подталкивала бы их развитие. Они продают, не напрягаясь, они не работают по-настоящему над сбытом. Они не прилагают усилий, а настоящий успех никогда не приходит к фирмам, которые не предпринимают бесконечного числа попыток продвинуть свои продажи.

Бизнес — как тачка. Ее нужно толкать вперед. И магазин, и фабрику нужно толкать вперед. Успешная продажа товаров означает их непрерывное продвижение и еще раз продвижение на рынке.

Упадок бизнеса может начинаться одновременно с его рождением. Никто не может получить свое, оставаясь бездеятельным. Средний торговец каждый год теряет 15% своих покупателей. Это то, что я подразумеваю под упадком. Он должен восполнить эту потерю приобретением новых покупателей. Если он за неделю теряет пять, а находит десять покупателей, он справился с упадком. И его бизнес **растет**.

Нужно продвигать свой бизнес к публике, а публику — к своим товарам, к своему бизнесу. С годами мы узнаем, что большинство людей делает только то, к чему их подталкивают. Немногими людьми движут их собственные побуждения. Людей нужно подталкивать, учить, убеждать.

Покупают ли люди то, в чем нуждаются? Нет, не покупают. Они покупают то, что стало уже привычным покупать. Насколько это можно себе позволить, они покупают то, что они **хотят**. Но их желания всегда скромнее их потребностей. Они привыкли покупать определенные товары, и почти каждая новая вещь, какой бы полезной она ни была, должна быть им навязана.

Продвижение сбыта более, чем что-либо другое, способствовало росту уровня жизни. Это и созидатель цивилизации. Мы всегда недооцениваем значение деятельности людей, занимающихся торговлей и рекламой. Мы не осознаем должным образом тот факт, что именно они обеспечивают процветание всей нации. Никакое правительство не сделало и никогда не сделает столько, сколько они, для подъема благосостояния нации.

Людьми, ничего не знающими о деловом мире, распространяется абсурдная и вредная идея. Они упорно твердят о «расточительности конкуренции» и «высоких издержках сбыта». Объектом их нападок является частное предпринимательство, а целью — подготовка почвы для национализации крупного бизнеса. Эти люди — тоталитаристы.

Например, диктор по радио бойко повествует: «Предложение формирует спрос». Если бы дело обстояло так, то реклама и обучение продавцов были бы пустым изведением денег. Если бы дело обстояло так, то можно было бы обходиться вообще без усилий и расходов по продвижению сбыта. Но дело обстоит не так. Человека, который думает, что предложение формирует спрос, нужно было бы на пару месяцев отправить на улицу с набором образцов на продажу. Вот тогда бы он узнал, что предложение не формирует спрос. Для того чтобы создать спрос на товары, предназначенные на продажу, необходимы умение и изобретательность людей, занимающихся рекламой и торговлей.

Давились ли женщины поначалу за пылесосами и холодильниками? Нет, не давились. Гонялись ли менеджеры за множительной техникой, счетными машинками, переговорными устройствами и другим оборудованием для офисов, экономящим деньги? Нет, не гонялись. Существует ли ажиотаж на приобретение полисов по страхованию жизни? Нет, не существует.

Когда Сайрус Маккормик изобрел жатку, ни один фермер не заплатил бы за нее и 20 фунтов.

В течение первых двух лет ему удалось продать только две штуки. Когда Белл изобрел телефон, он никому не был нужен. Его называли «научной игрушкой». Спрос на него нужно было сформировать. С отсутствием спроса столкнулся и изобретатель парового двигателя Джеймс Уатт. Такая же судьба ожидала Холланда, изобретателя подводной лодки, а также создателей аэроплана братьев Райт.

На протяжении всей истории мы обнаруживаем, что недостаточно создать товары. Столь же необходимо создать спрос; и люди, занимающиеся торговлей и рекламой, как раз и являются создателями спроса. Их работа столь же полезна и необходима, как работа изобретателей и промышленников. Любая нация, забывающая об этом, движется к пропасти большевизма.

Люди не покупают то, что им нужно, до тех пор, пока их не убедят в этом. Без этого не могло бы быть никакого процветания и повышения уровня жизни.

Тем не менее деятельность по продвижению продаж еще никогда не оценивалась по достоинству. Деньги, расходуемые на эту деятельность, не тратятся впустую. Они не увеличивают издержки распределения. Без расходов по продвижению продаж вся наша система распределения потерпит **крах**.

Рассмотрите всю рекламу в целом и увидите, что она ничего не стоит. Если кто и платит за нее, так это те, кто ее не использует. Реклама делает возможным массовое производство. Она не приводит к росту цен. Она понижает цены, увеличивая объем продаж. Неизвестность, а не реклама обходится очень дорого.

Однажды я зашел в маленький ресторанчик на боковой улице. Кухня была исключительной, но ресторан был заполнен посетителями только наполовину. Когда я уходил, то сказал хозяину: «У вас превосходная кухня. Вы должны сделать это

общеизвестным. Вам нужна реклама». Он не проявил интереса к моим словам и равнодушно ответил: «Реклама не нужна. Люди, которые сюда приходят, и так знают, где это находится». Около года спустя я узнал, что его ресторан закрылся. О том, где он находится, знало недостаточное число людей. Хозяин не продвигал свои продажи.

Для того чтобы быть процветающим, бизнес должен работать на полных оборотах. Он должен быть загружен на 90, а не на 40%. Отель не принесет большой прибыли, если двадцать номеров из шестидесяти пустуют. Именно двадцать номеров и должны приносить прибыль, а сорок окупают издержки.

Большая часть продаж не является прибыльной. Немногие бизнесмены осознают это. Когда торговец одежды закупает двенадцать рубашек, прибыль ему приносит только продажа последних двух. Если хозяин закрывает магазин в 16 часов, вероятнее всего, он в этот день вообще не получит прибыли. Последнюю ему дают продажи в течение одного-двух последних часов.

Довольно часто в том случае, когда удается на десять процентов увеличить объем продаж, прибыль **удваивается**. Причина этого состоит в том, что все дополнительные 10% продаж целиком прибыльны. Дополнительные усилия по продвижению сбыта обычно вносят оптимистические улучшения в балансовый отчет.

Поскольку большая часть поступающих в фирму денег идет на дальнейшее развитие, заработную плату, уплату налогов и другие расходы, успех основан на скромных остатках от всего этого. Самый быстрый бегун в мире бежит не более чем на 5% быстрее ближайших двенадцати бегунов. Любая фирма, лидирующая в своем городе или отрасли, занимает первое место благодаря **специальным** усилиям по увеличению **своего сбыта**.

Как только человек становится владельцем золотого рудника, он должен так его использовать,

чтобы становиться как можно богаче. Он должен докапываться до своего золота. Он, конечно, может ограничиться тем, что подберет несколько слитков на поверхности. Но золотой рудник — это не место для прогулок. Это место для того, чтобы копать. И почти буквально то же самое можно сказать о бизнесе.

Таких вещей, как автоматический бизнес и вечный деловой двигатель, не существует. Движение в бизнесе нужно постоянно поддерживать. Начинающий владелец маленького магазина, который, открыв его, сидит на месте и ждет, что покупатели сами образуют к нему очередь, никогда не увидит толпу у своего магазина. Он должен **работать** со своим магазином так же, как владелец золотого рудника со своим рудником.

Нет, покупатели не побегут сами к человеку, который сидит и ждет их. Толпы покупателей приходят только к тем, кто привлекает их благосклонное внимание. Очень редко какой-либо человек может иметь монополию на товары и услуги, вследствие чего люди сами ищут его.

Каждый деловой день человек должен заставлять своих конкурентов задумываться. **Бизнес — это борьба за торговлю; так было всегда, и так всегда будет**. И тот, кто захочет избежать борьбы, должен присмотреть себе место на государственной службе или в спокойном отделе крупной компании.

Производство в определенной степени может сделаться рутинной работой, но торговля — никогда. В ней всегда должно быть движение. В торговле мы все время исследуем и экспериментируем. Здесь всегда есть потребность в творчестве. Здесь всегда идет бесконечный процесс убеждения людей в том, чтобы они захотели покупать то, что им нужно.

Большая часть товаров не похожа на почтовые марки. Эти товары нужно продавать при помощи зрелищных мероприятий, рекламы и уговоров. Ба-

калейщику не нужно прилагать усилия для продажи сахара, но он совсем или почти не получает на этом прибыли. Но на верхних полках у него есть пятьдесят видов наиболее прибыльноемких товаров, сбыт которых необходимо продвигать, иначе они будут продаваться очень медленно.

Нужно взять за правило, что **бизнес следует начинать с конца — с обеспечения сбыта**. Это применимо к промышленникам, торговцам и даже фермерам. Недостаточно производить и складировать товары. Нужно также сформировать для них рынок. Судьба успеха целиком зависит от рынка. Это одно из наиболее забываемых в деловой жизни обстоятельств.

Многие производящие фирмы дают половину той прибыли, которую могли бы давать, потому что их директора производящемыслящие люди. И никто из них не является торговомыслящим. У них обширные знания о материалах и машинах. Они умеют управлять рабочими. Но им неведомо искусство формирования рынка, и они не оценивают по достоинству усилия своего коммерческого директора по сбыту.

Истина состоит в том, что человек, у которого наиболее важная работа в производящей компании,— это коммерческий директор. Можно сказать, что он является надеждой и опорой организации. Если объем продаж сокращается или замораживается на одном уровне, он один несет за это основную ответственность. Он — административный работник, которому специально платят за то, чтобы он продвигал продажи. Он — тот человек, который отвечает за подготовку торгового персонала и контроль за ним. Он отвечает и обязан отвечать за рекламу. Он передает запросы покупателей производителям. Он должен завоевать благосклонное внимание как можно большего числа покупателей. Он должен донести мнения, имеющие хождение за пределами фирмы, сотрудникам, работающим внутри ее.

Известно, что существуют значительные различия между людьми, занимающимися торговлей. Известно, что немногие лучшие люди торгового мира продают в четыре-пять раз больше, чем худшие. Известно также, что людей, занимающихся торговлей, постоянно нужно инструктировать и стимулировать, так как их работа полна разочарований. Их активность угасает, если за ними не стоит движущая их вперед сила. Люди, занимающиеся торговлей, редко продвигают продажи, когда их самих не подталкивают инструкциями и стимулированием.

В бизнесе всегда есть новые территории, которые нужно осваивать. Бакалейщик может приблизить свои товары к людям, живущим в полумиле от него. Промышленная фирма может освоить новую область или внедриться в другую страну. Любая фирма, крупная или мелкая, может предпринять усилия для того, чтобы расширить зону своего сбыта. Есть могущественные торговцы, которые создали универмаги в небольших провинциальных городах или деревнях.

Существуют исследования рынка, на которые достаточное количество денег тратят пока еще только очень немногие фирмы. Говорят, что в Соединенных Штатах на рекламу денег тратится в четыре раза больше, чем на исследование рынка. Но те фирмы, которые рискнули достаточно потратиться на исследования, собрали прекрасный урожай прибыли. Исследования способствуют сбыту, устанавливая связь между деятельностью фирмы и рынком.

Существуют усовершенствования в упаковке. На то, чтобы сделать тару привлекательной, были потрачены значительные средства, и они принесли высокие прибыли. Несомненно, каждый потраченный здесь пенс принес затем шесть пенсов. Применяются также более красочные этикетки. Рубашки помещаются в прозрачные пакеты. Даже хлеб упаковывается надлежащим образом.

Новая идея, во многом способствующая продвижению сбыта, состояла в том, чтобы сделать товары самопродающимися. Это достигается надписями на упаковке и использованием ярлыков качества, прикрепленных к товарам. Предположим, например, что предмет имеет пять характеристик, свидетельствующих о его качестве; они зафиксированы на ярлыке, который прикреплен к этому предмету. В его сбыте производитель не зависит от продавца магазина. Он сделал так, что его товар сам рассказывает о себе.

Существуют выставки в витринах. До сих пор средний торговец не использует умело свои витрины. Половину арендной платы за помещение он должен платить ради прохожих и быть уверенным, что он получает то, из-за чего несет расходы. Он должен демонстрировать свои самые ходовые товары. Он должен эффективно использовать рекламные проспекты. Он должен помещать в своих витринах сообщения и объявления. Каждая его витрина должна давать толчок его продажам.

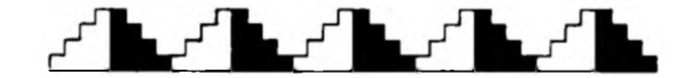
Кроме витринных выставок существуют и другие методы демонстрации товаров. В универмагах могут быть специальные демонстраторы товаров, а также выставочные стенды. Последние оказываются наиболее эффективными при продвижении на рынок новых товаров. Нет пределов в развитии демонстрации товаров. Один крупный магазин в Торонто однажды отправил демонстрационный поезд с товарами в пятисотмильную поездку по Канаде.

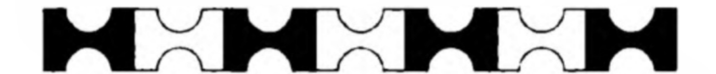
Существует относительно новая традиция помогать торговцам перепродавать. Ее ввели оптовики и промышленники. Торговцам помогают не только в финансировании рекламы, но и в подготовке персонала. Некоторые коммерческие агенты выступают теперь в качестве служащих сервиса. Покупателям доставляют образцы. Разрабатываются различные способы продвижения сбыта и т. д.

Используются элементы развлекательности. Здесь лидерство принадлежит крупным магазинам, особенно во время Рождества. Торговцы обнаруживают, что им надо конкурировать с кинотеатрами. Все больше и больше каждый крупный магазин становится похожим на шоу, и мелкие магазины, насколько могут, следуют их примеру.

Существует такая вещь, как *мода.* Это ходовая и дорогостоящая вещь. Она увеличивает стоимость товаров. Немногие производители могут позволить себе полностью ее игнорировать. Все время появляются новые стили, новые цвета, новый дизайн. Притягательность моды теперь почти непреодолима для женщин любого возраста, могущих себе позволить купить то, что они хотят.

Все перечисленное составляет некоторые методы, при помощи которых фирма может продвинуть свой сбыт. Добавьте к этому доставляющее удовольствие искусство доброжелательного, вежливого обслуживания, которое побуждает покупателя еще раз прийти в магазин, и получите увеличение продаж. Как вы убедились, сбыт нужно продвигать.





*Глава 7*

## *ОРГАНИЗОВЫВАЙТЕ СВОЕ ВРЕМЯ*

### Необходимо организовывать свое время. В противном случае вас ждет крах или меньший успех

Честолюбивые молодые люди хотят знать, как быстро добиться большого успеха. Одно из условий таково: «Организовывайте свое время. Организовывайте свои часы так, как будто это наемные работники».

**Время — это деньги человеческой жизни.** Это подлинный человеческий капитал. Человек должен рассматривать время как деньги. Он должен тратить впустую дней не больше, чем сжег бы 20-фунтовых банкнот. Этому нелегкому правилу должен следовать каждый, кто решил добиться выдающихся результатов.

Денежная стоимость времени человека зависит от него самого. Час одного стоит шиллинг, в то время как другого — 20 гиней. Одна из главных целей работы над собой состоит в том, чтобы увеличивать денежную стоимость своего времени.

Можно сказать, что карьера человека начинается, когда он обретает чувство времени — начинает стремиться более эффективно использовать

свое время. Основная масса людей никогда не обретает этого чувства времени. Человек обладает только тем количеством времени, которое использует. Мудрость и успех не зависят от возраста. Молодой человек двадцати пяти лет может использовать больше времени, чем семидесятилетний. Существует один календарь для всех, но один человек использует триста дней в году, а другой — тридцать. Тридцатидневные люди в году, имя им — легион. Все же является истиной, что большинство представителей человеческого рода не предпринимают совсем никаких усилий для того, чтобы сделать ценным свое время.

Для времени не существует аристократии. Короли и президенты располагают только двадцатью четырьмя часами в сутки. В мире нет более последовательной демократии, чем та, которую создало время. Но с точки зрения **использования** времени аристократия **существует** — это высшие круги, к которым принадлежат немногие, эффективно проводящие свои часы. Очень немногие люди знают, как жить все двадцать четыре часа в сутки. Это те люди, которые не смутно, а отчетливо усвоили, что время — это материал, из которого сделана жизнь. Они организуют свое время и, по мере того как оно течет, используют его.

Когда человек обладает чувством времени, он сам себя контролирует. Он сам себя **направляет**. Он побеждает инертность — самый дорогостоящий недуг в мире. Он сам делает из себя человека **настоящего.** Слишком часто молодые люди обманываются относительно своего *будущего*, а пожилые — относительно *прошлого.* Первые живут мечтами, а вторые — воспоминаниями. И мечты, и воспоминания вполне хороши в меру. Но они приносят вред, когда становятся самодовлеющими. Человек, который живет строго Настоящим, наилучшим образом использует свое время.

Древние греки и римляне хорошо использовали свое время, но даже они располагали для его из-

мерения только лишь солнечными часами и другими грубыми приспособлениями. У них не было ни стенных, ни ручных часов. Еще несколько столетий назад человечество в целом беспорядочно двигалось вперед, не имея часов. И только в течение прошлого века стенные и наручные часы вошли во всеобщее употребление в цивилизованных странах.

Сегодня Его Величество Время почти единолично управляет всем деловым миром. Фактор времени присутствует в каждой сделке. Мы постоянно спрашиваем: «Когда?» Теперь, когда аэроплан стал двигаться со скоростью семи миль в минуту, мы научились ценить минуты. Если компания имеет пять тысяч служащих и если каждый из них потеряет по минуте, это будет означать потерю более чем десяти восьмичасовых рабочих дней. Это то обстоятельство, которое директора компаний должны принимать во внимание.

Глава одной крупной электрической транспортной компании сказал: «Некоторое время назад в одной из наших фирм было обнаружено, что на мойку автобуса расходуется времени на одну минуту больше, чем положено. Конечно же, это было исправлено. Я не думаю, что вас сильно беспокоит, тратит ли ваш шофер на минуту больше или меньше времени, когда моет вашу машину. Но в упомянутом случае лишняя минута означала для компании 170 фунтов в год, а для того чтобы заработать эту сумму, нужно было перевезти около 200 000 пассажиров и до этого еще придумать, где их взять».

Есть некоторые виды мелких работ, которые в крупной компании выполняются миллионы раз в год, и из затраченных при этом лишних секунд получается в итоге более трехсот часов. На скачках, других спортивных состязаниях мы измеряем время десятыми долями секунды. Секундомер способен это делать.

Поскольку одним из правил эффективного ведения бизнеса является использование коротких отрезков времени, то секундомеры должны использоваться на всех больших фабриках. Их следует использовать везде, где есть повторяющиеся операции. Но из-за его безошибочности секундомер не любят наемные работники и недооценивают работодатели.

Бытует заблуждение, будто секундомер применяется для того, чтобы подгонять работников и неправомерным образом заставлять их работать за меньшее вознаграждение. Почти всегда, когда секундомер используется на фабрике, рабочие относятся к нему с сильным подозрением. Они видят в нем угрозу своим интересам. Так что же на самом деле представляет собой секундомер применительно к нашей теме? Есть две главные причины использования секундомера. Эти причины следующие:

1. На большинстве крупных фабрик существуют определенные операции, которые выполняются 1000 000 раз в год.

2. Почти всегда непроинструктированный рабочий выполняет работу самым трудным и медленным образом.

Секундомер применяется для того, чтобы принести пользу и фирме, и работникам. Любая здравомыслящая организация рабочих должна сама просить о применении секундомера в их работе. Посредством секундомера издержки производства могут быть сокращены, жалованья — повышены и вся работа может выполняться значительно легче. И совсем не обязательно при этом подгонять работников. Их не побуждают работать больше. Их учат, как работать **правильно.** Им показывают, как сделать больше с меньшими затратами энергии и меньше уставать.

Предоставленные сами себе, рабочие неизменно тратят больше энергии, чем нужно. Они работают на расстоянии вытянутой руки. Они делают лиш-

ние движения. Они не знают техники ручной работы. Посредством секундомера время, необходимое для повторяющихся операций, сократилось на 30, 40 и 50%. Это не является «подгонкой» рабочих. Это одинаково помогает и работникам, и фирме.

Короткие отрезки времени! Каждый бизнесмен должен помнить о них подсознательно. Полвека назад обычной единицей измерения времени в бизнесе был год. Существовали только годовые отчеты. Сегодня существуют месячные, недельные и даже дневные отчеты. Есть торговцы, которые в десять часов утра могут сказать, каковы были объемы их продаж за предыдущий день по отделам. Наш новый идеал состоит в том, чтобы расписывать на каждый день действия, решения, приобретенные знания. Мы планируем нашу жизнь по дням, а не по годам.

Любой, кто способен организовать свое время, должен отвести специальные время и место для обдумывания и планирования. Для того чтобы вести свои дела по-своему, необходимо самостоятельно проделывать творческую мыслительную работу. Многолюдные собрания могут сбивать с принятого курса и уводить в сторону. Большинство таких собраний, как можно заметить, оканчиваются компромиссом.

Нужно иметь два рабочих стола: один в офисе — для рутинной работы и другой где-либо еще — для обдумывания и планирования. Никто не может многое обдумать за рутинным рабочим столом из-за постоянного вмешательства и давления каждодневных дел. Неизменно обдумывание и планирование подвергаются забвению, если для них не отведено специальное время и место.

Также очень полезное правило состоит в том, чтобы для определенной работы отводить строго определенное время. Нужно быть способным сказать: «Я сделаю эту работу за два часа». Можно ускориться и лучше использовать свое время.

Квалифицированный писатель, например, имеет правило писать по семьдесят слов в день.

На фабрике нет ничего важнее увеличения рабочего времени машин. Точное время работы машины можно узнать при помощи счетчиков времени, которые сейчас широко применяются. Человек, обслуживающий машину, может быть занят около восьми часов в день, в то время как машина может работать только шесть. Максимальный эффект от оборудования дает трехсменная система.

Даже сбыт в бизнесе поддается организации с точки зрения времени. Установлено, что среднее время, в течение которого коммерческий агент осуществляет продажи, равняется двум часам в день. Остальное время расходуется на поездки и ожидания. Также установлено, что время его продаж может быть увеличено посредством введения правила планировать дневную работу.

Было проведено исследование того, как организует свое время коммерческий директор. В результате стало известно, что его время расходуется следующим образом: планирование работы — 40%; контроль за коммерческими агентами — 28%; сопровождение коммерческих агентов — 14%; деловые встречи с клиентами — 8%; самостоятельные продажи — 4%; разное — 6%. Из сорока процентов времени, отведенного на планирование, восемь — расходуется на подготовку коммерческих агентов, а десять — на подготовку рекламы. В соответствии с этими данными средний коммерческий директор половину своего времени проводит в офисе, а другую половину — среди коммерческих агентов и покупателей.

Является аксиомой бизнеса, что «расход времени увеличивает издержки». Чем больше времени требуется на изготовление предмета, тем больше он стоит. Если торговец держит товар год, а потом продает его, он получает меньшую прибыль, чем если бы продал его в течение недели. Если

человек занимает под 5% 24 000 фунтов на день раньше, чем нужно, он теряет 4 фунта. И так далее. В бизнесе нельзя избежать воздействия фактора времени.

С тех пор как были изобретены настенные и ручные часы, появилось новое ценное качество — *пунктуальность*. Это наибольшее достоинство как в бизнесе, так и в общественной жизни. Я однажды спросил мистера С. Р. Ф. Энгельбаха, есть ли у него какое-нибудь правило или руководящий принцип. (Именно он довел один из английских автомобильных заводов до высшей степени эффективности.) И к моему удивлению, он ответил: «Быть пунктуальным».

Людям, которые все время опаздывают, не место в деловом мире. Они причиняют неприятности и себе, и другим. В результате их считают ненадежными. Вследствие какого-то сдвига в сознании они никогда не начинают дел вовремя. Они всегда появляются в нужном месте через несколько минут после того, как пройдет последняя минута.

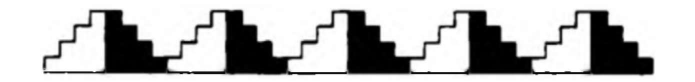
Пунктуальная выплата долгов или выполнение обязательств по поставкам — принципиальные вещи в деловой жизни. Они представляют собой практическое воплощение истины. Нужно держать свое слово, чтобы иметь доброе имя в бизнесе и финансовой деятельности. Это присваивает вам марку *надежности*. Сражения выигрываются теми и успех сопутствует тем, кто не опаздывает — начинает свои дела вовремя. О многих проигравших было сказано: «Он опоздал». Они проиграли, потому что не организовали свое время.

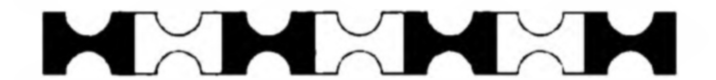
Сказанное не означает, что человек должен просто быть тем, кого американцы называют «толкачом». Многие спешат из-за того, что поздно начинают. Человек должен предвидеть использование своего времени — планировать его заранее и не допускать, чтобы дела в течение дня нарушали намеченный график. Такое предвидение может стать привычкой мышления. Почему бы че-

ловеку не иметь такое же расписание, как у железной дороги?

Человеческая жизнь, даже самая длинная, коротка. Она состоит всего из нескольких десятков лет. Дуб может пережить несколько поколений людей. Ни один человек не знает, когда может погаснуть свеча его жизни. И это должно побуждать его использовать каждый бесценный день должным образом. Есть яркие примеры того, каких достижений добивались великие люди в течение своей жизни.

Итак, я закончу эту главу той же фразой, что и начал: «**Время — это деньги человеческой жизни.** Это подлинный человеческий капитал. Человек должен рассматривать время как деньги. Он должен тратить дней не больше, чем он сжег бы 20-фунтовых банкнот. Этому нелегкому правилу должен следовать любой, кто решил добиться выдающихся результатов».





*Глава 8*

# *ЦЕНИТЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА*

## Необходимо понимать значение эффективных методов работы для бизнеса. В противном случае вы будете неправильно вести дела

Наиболее революционная и прибыльная вещь, которую мы когда-либо имели в деловом мире,— это идея о том, что научный метод, обычно называемый *эффективностью*, может быть использован в торговле и промышленности. Это была новая идея, и оказалось, что мы очень медленно осознали всю ее ценность.

Научный метод был рожден Дарвином после проделанной другими большой подготовительной работы. Этот метод означает, что убеждения, привычки и традиции должны быть подвергнуты сомнению и нужно тщательно исследовать факты. То, что мы называем «движением эффективности», началось с Фредерика Тэйлора, мастера, который провел пятилетнее исследование искусства резки металла и революционизировал наши производственные методы.

Эффективная методика работы — это не про-

стое усиление активности и не какая-то система деятельности; она также не имеет ничего общего с жестокостью, как склонны думать многие некомпетентные люди. Это совершенствование производственных методов. Принцип эффективности помогает найти нам оптимальный способ выполнения нашей работы. Многое из этой методики может быть использовано плохими людьми, например диктаторами, но сама по себе она не есть зло. Она благотворна, как солнечный свет. Она более, чем что-либо другое, может способствовать процветанию и счастью.

А много ли деловых людей, которые ценят эффективность? Не много. Ни один человек не оценит чего-либо по достоинству, пока не заплатит за это цену деньгами или своими усилиями. Человек, который ни разу не составил для себя труда до конца исследовать какой-либо вид работы и не истратил ни фунта на литературу по эффективности, вообще ее не ценит. Он просто не придает ей значения.

Каждый имеет свою шкалу ценностей. Для ребенка наибольшую ценность представляют игрушки. Обычный средний молодой человек больше всего любит «хорошо провести время». Низкоразвитые люди выше всего ставят выпивку и силу, а высокоразвитые — свободу и истину. Каждый человек имеет свою собственную систему стимулов и побуждений.

Никто из тех, кто предпочитает примитивную монотонную работу, не способен оценить эффективность. Ни лодырь, ни путаник, ни глупец ее не ценят. Поскольку она требует активного мышления, силы воли постоянно напряженно трудиться, то эффективность вовсе не является популярной сферой знания. Ее не преподают ни в школах, ни в университетах. Она не для многих. Она только для «избранных эффективных».

Лучшее определение принципа эффективности следующее: «Как можно более высокий процент

результативности». И любой человек начнет ценить эффективность, если обратит внимание на то, какой **низкий** процент результативности он получает от всех своих усилий.

Обычный фермер трудится в поте лица на ферме в сотню акров, а его чистая прибыль составляет только 300 фунтов. На акре он делает только 3 фунта. Я знаю одного фермера, у которого есть яблоневые сады и который обычно на одном акре делает 50 фунтов. И были годы, когда он делал по 60. Он может делать прибыли на одном акре в семнадцать раз больше, чем обычный фермер. Обратите внимание на разницу в проценте результативности.

Один коммерческий агент, который подходит для своей работы и хорошо подготовлен к ней, продает в пять раз больше, чем другой, который не получил специальной подготовки и который больше подходит для государственной службы. Внимание целых 80% прохожих привлекает хорошо оформленная витрина, в то время как ничем не выделяющуюся витрину замечает только 5%. На одной фабрике доля чистой прибыли на одного рабочего составляет 50 фунтов в год, в то время как на другой — 300. Один бакалейщик оборачивает свой капитал шесть раз в год, в то время как его более эффективный конкурент на противоположной стороне улицы — шестнадцать раз. В одном лондонском магазине тканей более половины товарного запаса изготовлено уже больше года назад, а в другом — нет ни одной вещи старше восьми месяцев. Один человек в тридцать лет становится директором фирмы, а другой — всю жизнь занимает низкооплачиваемую должность. Один молодой человек начинает дело, имея 100 фунтов, и становится крупным торговцем, а другой наследует крупный магазин и впоследствии теряет его.

Как известно, существует множество подобных примеров. Различия и между людьми, и между

фирмами поразительны. Именно из этого обстоятельства и происходит сама проблема большей или меньшей эффективности.

Чему посвящены книги по эффективности? Эта литература рассказывает об идеях, методах и действиях людей, достигших высшей результативности. В одном случае речь идет о фирме, выплачивающей 15% в качестве дивидендов стабильно в течение пятнадцати лет. Такого результата нельзя добиться случайно. Поэтому мы изучаем методы работы этой фирмы. В другом случае мы имеем дело с производственной фирмой, которая за двадцать лет не имела ни одного трудового конфликта. И мы изучаем методы управления работниками на этой фирме. А вот фирма, которая предложила новый товар на рынке и сформировала всемирный спрос на этот продукт. Мы изучаем методы продажи и рекламы этой фирмы.

Книги и журналы по эффективности не занимаются теоретическими изысканиями или академическими дискуссиями о том, что могло бы быть. Они имеют дело только с тем, что уже есть. Они прослеживают успешное развитие бизнеса во всех областях торговли и производства. Они могут рассказать каждому, что было достигнуто немногими, наиболее компетентными — теми, кто достиг наивысшей результативности.

Итог человеческой жизни, и не только в финансовом отношении, обычно определяется отношением к эффективности. Некоторые люди лишены музыкального слуха. Они не способны петь или играть на музыкальных инструментах. Для них джаз и Бетховен одно и то же. И есть бизнесмены, которые так же не воспринимают эффективность, как некоторые музыку. Они ведут небольшие дела, которые какое-то время беспорядочно функционируют, доставляя своим хозяевам лишь массу хлопот. И кажется, нет никакой возможности помочь этим людям.

С другой стороны, определенная часть бизнес-

менов обладает талантом эффективности. Они генерируют новые идеи и методы и учатся у других. В итоге они становятся лидерами в областях своей деятельности. Они — «наиболее приспособленные», которые выживают в конкурентной борьбе. Они заслуживают своих успехов.

Эффективность можно назвать сущностью всех способов и приемов ведения бизнеса. Она не является каким-то особым, специальным методом. Идеи эффективности применимы в любой сфере торговли и производства. Многие люди не принимают во внимание или не знают этого. При этом они убеждены, что их бизнес уникален и эффективность к нему не имеет отношения.

Когда кто-нибудь говорит вам: «У меня совершенно другие проблемы», можно быть уверенным, что этому человеку крайне нужен толковый совет со стороны. Он строго руководствуется приятной для него иллюзией. Сначала он сказал жене: «У меня совершенно другие проблемы». А потом начал повторять это своим друзьям и всем окружающим. Ни одному способному человеку не нравится думать, что он выполняет обычную работу. Он склонен считать, будто то, что он делает, уникально. Но такая точка зрения не может принести прибыли.

Человека, приверженного указанной иллюзии, нельзя ничему научить. Он считает, что должен вести бизнес, полагаясь только на свои руки и голову, и именно таким путем решать свои проблемы. Он считает свой бизнес личной тайной. Это была широко распространенная идея в средние века, но она и сегодня кое-где встречается. Человек такой идеи считает, что он мало чему может научиться, обращаясь к посторонним и изучая опыт других фирм. Он не понимает, зачем он должен изучать правила эффективности, применимые ко всем компаниям. Это изолирует его от огромного массива информации, которая могла бы быть полезной в его бизнесе.

Истина состоит в том, что в любом бизнесе, мелком или крупном, неповторимого очень мало. Нет такого бизнеса, который был бы целиком уникален. Даже в промышленном бизнесе обычно 80% общепринятого и только 20% — специфического. Транспорт, хранение, энергетическое снабжение, функции рабочих, канцелярская работа, сбыт, управление служащими и т.д. — все это присуще всем компаниям.

Ни одна фирма не состоит только из **уникумов**. Ее работники, клиенты и поставщики примерно такие же, как и у других фирм. Машины и другое оборудование примерно 98% компаний ни в каком смысле не являются уникальными. Верю, что существование фирмы может зависеть от ее уникальности или специализации, но большая часть выполняемой ею работы является аналогичной.

Идеи и методы эффективности не имеют отношения к неповторимости или специализации бизнеса. Они имеют дело с тем, что является в нем общепринятым. Это составляет около четырех пятых бизнеса. Когда человек говорит: «Мой бизнес особенный», это верно только на 20%. Он упускает из виду очень большую часть своего бизнеса. Он упускает из виду тот основополагающий факт, что специальные элементы существуют для выполнения общепринятой работы в бизнесе.

Выработаны правила, как лучше упаковывать посылку, нагревать паровой котел, писать деловое письмо, хранить товары, обращаться с покупателем, оформлять витрину, организовывать работу и т. д. Как правило, обычная работа фирмы не замечается. Значительная часть прибыли, которая приписывается уникальности и специализации бизнеса, в действительности порождается тем, что является в нем общепринятым.

Развивать бурную деятельность — этого еще не достаточно. Сказано: «Деятельность без эффективности все равно что хорошее ружье с плохим

прицелом». Это стрельба мимо цели. Без эффективности человек не сможет часто попадать в яблочко. У него будет низкая результативность.

Путешественники говорят, что самые трудолюбивые работники в мире — китайские кули. Трудятся они отчаянно, но каждый зарабатывает всего лишь несколько пенни в день. Для того чтобы сделать деятельность прибыльной, нужно правильно поставить для нее цель. Необходимо планирование. Необходимы правильные методы работы. На охоте главное не стрельба. Главное — попасть в цель. Вот почему нужно соединить деятельность с эффективностью.

Благодаря применению эффективного метода мы становимся способными принимать мудрые решения. Это требует, чтобы мы действовали на основе фактов, а не мнений или эмоций. Первый шаг всегда состоит в том, чтобы собрать информацию. Чем больше мы **знаем**, тем меньше шансов сделать ошибку. Поспешно принимаемые решения, основанные на мнениях или пожеланиях,— это почти всегда такие решения, о которых впоследствии приходится сожалеть.

Также и решение, которое человек принимает под внешним давлением, скорее всего, не лучшим образом отвечает его собственным интересам. Нужно принимать решения, основываясь на своей собственной точке зрения, и не позволять толкать себя на ложный путь.

Правильная схема принятия решения состоит в том, чтобы сначала получить данные об имеющихся активах и возможностях. Необходимо знать, чем располагаешь и что можно с этим сделать. Потом с точки зрения правильного метода работы надо записать каждую часть информации на отдельной карточке. Это то, что я называю «наглядное мышление».

Посредством этого человек извлекает свою проблему из сознания, где она содержалась в общей массе мыслей. Он расчленяет ее на составные час-

ти. Он раскладывает карточки на столе, чтобы можно было одним взглядом охватить всю проблему. Потом он оценивает каждую часть и устраняет незначительные части. Он упрощает проблему. Постепенно он может заметить, что какая-то часть важнее остальных. Немногие обеспокоят себя тем, чтобы проделать такую работу. Именно поэтому так много принимается глупых решений.

Это правда, что большинство бизнесменов действуют беспорядочно, не имея какого-либо определенного плана. Они принимают решения под влиянием настроения, симпатий или антипатий, желаний или воздействия посторонних. Они действуют не целенаправленно. Они уступают оказываемому на них давлению. Они следуют по пути наименьшего сопротивления.

Легкий путь всегда опасен, и он вдвойне опасен в наше полное риска время. Сегодня никто не должен принимать поспешных, необдуманных решений. Прежде чем принять какое-нибудь решение или план, нужно точно так же, как и при строительстве дома, проделать подготовительную работу.

Слишком многие люди зависят от того, что они называют «здравым смыслом». Он у них может быть здравым, а может быть и нет. Никогда не является здравым смыслом строить планы без предварительного сбора информации о реальных обстоятельствах. У эффективно действующего армейского генерала всегда есть план, и он есть у эффективно ведущего дела бизнесмена. Нужно совершенно определенно знать, что собираешься сделать.

Можно сказать, что эффективность порождают изучение, следующее за ним обдумывание и действие. Это можно сокращенно обозначить как ИОД. Этот простой символ помогает запомнить формулу, или идею, эффективности. Вы обнаружите, что ИОД прочно врежется в память.

Несомненно, любое полезное знание по любому предмету начинается с *изучения*. Если у человека

нет острых глаз и чуткого слуха, тогда его мышление остается бездеятельным и он получает крайне скромные знания. Последние мы приобретаем, слушая, что говорят другие люди, читая полезные книги, замечая, что находится перед нами. Все это означает изучение. Наблюдение, чтение и слух — посредством их мы приобретаем все наше знание.

Ученые по праву могут быть названы «людьми исследования». Они профессиональные исследователи. Всю свою активную жизнь они проводят в поисках новых фактов и идей. Сотни тысяч усовершенствований составляют то, что мы называем цивилизацией, и каждое из них начиналось с Изучения.

Деловые люди, так же как и ученые, должны стать «людьми исследования». Они должны изучать факты так же кропотливо, как и ученые. Каждая отрасль торговли или промышленности, каждая компания в той же мере основаны на поиске фактов, идей и методов работы, как и химия, геология или астрономия. Когда факты и идеи собраны, тогда наступает очередь *обдумывания* — активной мыслительной деятельности, а не просто работы памяти.

Проблема всегда заключается в том, чтобы установить, какую практическую пользу могут дать собранные факты и идеи. Мышление в данном случае располагает только исходными материалами. Оно оформляет их в планы и цели, в усовершенствования. Этой созидательной работе не существует предела.

Потом, наконец, приходит очередь *действия*. Именно этим бизнесмены отличаются от ученых. Бизнесменов не удовлетворяет только знание. Они стремятся практически и прибыльно его использовать. Бизнесмены используют знание для того, чтобы больше людей задействовать в работе, развить и расширить свой бизнес, принести пользу не только себе, но и другим. Каждый крупный

бизнес создается *изучением, обдумыванием* и *действием.*

Для того чтобы получить достаточно исходных данных, всегда прибегают к **поиску**. Факты редко лежат на поверхности. Даже когда они представляют собой то, что мы называем «очевидными фактами», их нельзя зафиксировать без специального поиска. Каждый деловой человек должен знать, что он никогда не имеет полной информации относительно того, что на самом деле происходит в его бизнесе. Более того, информация, которой он располагает, часто бывает неверной.

Когда бизнесмен видит перед глазами месячные или годовые показатели, он узнает, *что* творится в его бизнесе. Но, скорее всего, он оказывается так и не в состоянии понять, *почему* это происходит. А если у него есть намерение улучшить свои показатели, он должен выяснить это почему.

Начать нужно с того, чтобы помнить: данные о показателях, которые он регулярно получает, всегда являются **недостаточными**. Они не показывают потерь, ошибок, утраченных покупателей и т. д. Получает ли регулярно хоть один управляющий директор все данные, которые ему нужны в его управленческой работе? Ответ может быть только отрицательным.

Общеизвестно, среди подчиненных утвердилось общепринятое мнение, будто о том, что идет неправильно, шефу следует сообщать как можно меньше. Поэтому, когда финансовый отчет фиксирует определенные убытки, он не показывает их **причин**. И управляющий директор должен выяснить: «почему?»

Определение причин неэффективности — нелегкое дело. Иногда это прямо работа для Скотланд-Ярда. В любом случае должно иметь место расследование. Необходим поиск данных, а он является такой обязанностью, которой в основном пренебрегают люди, занимающие руководящее положение.

Управляющий директор должен периодически проходить мимо своих подчиненных и использовать все свои способности к наблюдению. Он должен сам видеть, что происходит на фирме. Он должен по одному расспрашивать подчиненных. Он должен идти по следу убытков, потерь и ошибок. Он должен за цифрами видеть факты. Кроме «почему?» есть еще совсем немного способных приносить прибыль слов, которые он должен использовать. Это поможет ему быть эффективным в управлении своим бизнесом. Управление посредством **знания**, а не просто мнения или власти — вот весьма подходящее в данном случае определение эффективности.

После того как установлено, *почему* имеют место убытки, потери, ошибки, нужно спросить себя, *как* они могут быть предотвращены. Выполнение этой задачи предусматривает обдумывание и планирование. Потребуется также ряд решений, может быть, очень радикальных решений. Возможно, даже будет необходимо изменить всю политику фирмы.

Встречаются подчиненные, которые не справляются со своей работой. Это не означает, что их нужно увольнять. Это означает, что их нужно **инструктировать**. Меньше увольнений и больше инструктирования — это поможет многим фирмам.

Один из самых серьезных убытков, скорее всего, вызывается падением продаж. Это тот убыток, с которым нельзя мириться. Если торговец хотя бы полдня проведет в раздумьях, *как* продвинуть свои продажи, ему в голову придет не менее трех способов увеличения своего сбыта.

Неплохая идея, как мне кажется,— управляющему директору провести со своими подчиненными конференцию на тему «*Как* устранить убытки, потери, ошибки». Он мог бы попросить их вносить свои предложения. Он мог бы обратиться к рядовым служащим. А почему нет? Фирма Кэдбери получала около пятидесяти тысяч предложе-

ний от своих работников. Сначала по вопросу о том, *почему* существуют убытки, потери, ошибки, а затем — *как* их предотвратить. Сначала надо выявить факты. Потом — решить, что необходимо предпринять.

Многих бизнесменов заводят в тупик изменения, ограничения и неопределенности, которые существуют в деловом мире. Они говорят: «Если бы только знать, что произойдет в ближайшем будущем, можно было бы определить, что делать». Что же следует делать в такой ситуации? Необходимо немедленно энергично заняться тем элементом в вашем бизнесе, который является неизвестным. В вашем собственном бизнесе могут быть некоторые вещи, о которых вы понятия не имеете. И каждая такая вещь влияет на прибыль. Вот, например, десять таких вещей, которые могут быть неизвестны и которые нужно знать.

1. **Точные размеры издержек.** Данные об издержках, которыми располагает бизнесмен, могут учитывать только половину действительной себестоимости, а о существовании другой половины он может лишь догадываться. Издержки могут «примерно оцениваться», а не точно подсчитываться. Нужно знать, какая доля продаж не принесла прибыль в прошлом году.

2. **Общий размер убытков.** Полные данные об убытках обычно не доходят до рабочего стола бизнесмена. Он может быть поражен, узнав о них правду. Почему бы в таком случае не предпринять усилий к тому, чтобы узнать, сколько денег похоронено в убытках.

3. **Постоянные покупатели.** Сколько покупателей, пользующихся кредитом, было потеряно в прошлом году? Это не должно быть одной из неопределенностей. Можно узнать точное число таких покупателей и принять меры к тому, чтобы их вернуть.

4. **Недостаток оборудования.** Бизнесмен может нуждаться в новом оборудовании для офиса

или машине для фабрики. Из-за этого снижается прибыль.

5. **Не приносящие прибыли работники.** В фирме могут быть работники, которые обходятся гораздо дороже их жалованья из-за лености, расточительности или плохого обращения с покупателями. В современном бизнесе нет места паразитам.

6. **Работники, которые не оцениваются по достоинству.** С другой стороны, в фирме могут быть работники, которые в высшей степени компетентны и заслуживают, но не получают повышения. Это непростительная растрата возможностей персонала.

7. **Наиболее прибыльные направления.** Какие направления принесли наибольшую прибыль в прошлом году? Разумеется, следует развивать те, которые дают наибольшее количество продаж. И возможно, нужно избавиться от тех, которые не приносят дохода.

8. **Реклама, приносящая наибольшую прибыль.** Нельзя позволять себе осуществлять рекламу вслепую. Необходимо знать, какой вид рекламы наиболее прибылен.

9. **Жалобы покупателей.** Доходят ли они до бизнесмена? Они должны доходить. Или ими так занимаются низшие служащие, что теряется престиж фирмы?

10. **Желания покупателей.** Получал ли когда-нибудь бизнесмен «список товаров, которыми интересуются посетители и которых нет в наличии»? Ведется ли хоть какой-нибудь учет пожеланий, высказанных покупателями? Скорее всего, нет.

Итак, как можно убедиться, в собственном бизнесе может быть ряд неизвестных элементов. Они могут не иметь отношения к условиям торговли. И между прочим, не существует такого закона, который запрещал бы бизнесмену выяснять данные об этих элементах и заниматься ими. Когда

Шерлок Холмс заходил в тупик, разыскивая какого-либо преступника, у него была привычка говорить: «Ватсон, нам нужно больше информации». Он обнаруживал, что знает недостаточно для того, чтобы решить проблему. Поэтому сам он и Ватсон сразу же начинали искать новые факты.

Это правильный метод и для разрешения проблем нашего бизнеса. Когда бизнесмен принимает неверное решение или вообще его не принимает, причина этого обычно заключается в том, что он не располагает достаточными данными. Управляющий директор правильно поступит, если поместит следующие слова в рамку и повесит в своем кабинете: «Нужно иметь больше информации». Их также хорошо бы повесить в комнате для заседаний совета директоров.

Центральная идея принципа эффективности состоит в том, что сначала нужно получить факты. Как только какой-либо человек занимает руководящую должность, он становится *исследователем*, и он не должен об этом забывать. Эффективность означает ведение бизнеса при помощи **знания**, а не традиций, догадок, мнений или предрассудков.

Мудрость любого из принимаемых решений зависит от того, что известно о деле. Если человек ведет свой бизнес, не зная реальных фактов, он становится жителем Страны Дураков.

Управляющий директор крупной фирмы столь же остро нуждается в разведывательной службе, как и правительство. Ему нужна четкая система выяснения фактов, которые он должен знать. Ему нужны по крайней мере двое или трое служащих, которые бы специально занимались выявлением этих фактов.

Проблемы, связанные с бизнесом, очень похожи на картину-загадку, головоломку, в которой нужно сложить отдельные фрагменты, чтобы получилось целое изображение. Ее нельзя решить, имея только половину составных частей. Как только человек получает нужные ему факты, он способен

быстро принять мудрое решение. Он может быть уверен, что не сделал ошибки.

Однажды я был свидетелем, как один управляющий директор купил 20 000 акров леса по телефону. Когда он закончил разговор, он сообщил мне об этом и сказал: «Вы можете подумать, что я поступаю легкомысленно, решая так быстро столь важный вопрос. Но дело в том, что я послал эксперта для оценки леса два месяца назад. В своем отчете он сообщил мне все необходимые данные».

Существуют по крайней мере семь следующих способов получения большей информации: 1) посредством наблюдения — предпринимая специальную кампанию, поездку, обход для выявления фактов; 2) посредством опроса других сотрудников организации; 3) при помощи запроса о деле в архивах; 4) путем назначения специального служащего для изучения дела; 5) посредством найма внешнего эксперта; 6) при помощи чтения книг по бизнесу; 7) посредством командировок в какую-нибудь другую фирму или страну.

У каждого человека в голове есть какое-то количество информации. Если к тому, что есть, он дополнит полученное при помощи некоторых перечисленных способов, то, вероятно, сможет принять решение, о котором потом не будет сожалеть.

Всегда полезно помнить, что каждый бизнес имеет «голову» и «хвост». «Голова» — это то, что приносит прибыль; «хвост» — то, что ее не дает. Каждый бизнес, насколько мне удалось установить, имеет доходные и убыточные направления. И часто он останавливается в развитии из-за принятия глупой политики. То, что мы выигрываем в одном, теряем в другом. Бизнес может иметь убыточные отделы, территории, отделения, служащих. У него может быть слишком длинный «хвост», и первый шаг может состоять в том, чтобы укоротить его.

Человек, владеющий принципом эффективности, берет в качестве критерия *чистую прибыль* и с его помощью оценивает товары, методы работы, персонал компании. Не имея предубеждений, он не имеет ни фаворитов, которых мог бы защищать, ни козлов отпущения для наказания. Он думает только о благополучии компании. У него нет своекорыстных целей. Он не стремится выработать раз навсегда данную точку зрения. Его работа состоит в том, чтобы как можно скорее выяснить, что в компании хорошо, а что плохо.

Прежде всего нужно обратить внимание на конец «хвоста» фирмы. Почему? Для того чтобы установить потери, расходы, убытки. Каждый отдел, который является убыточным, должен быть реорганизован. Возможно, есть шансы сделать его прибыльным. А может быть, и нет.

Торговый персонал, оказавшийся в конце «хвоста», должен пройти переподготовку. Критерий прибыльности здесь нужно применить к каждому работнику. Необходимо организовать кампанию по борьбе с расточительностью, для того чтобы сделать работников менее беспечными, показать им, что расточительство оборачивается десятикратной потерей прибыли.

После того как обработан «хвост» компании, нужно заняться — но совсем по-другому — ее «головой». Товарам, которые лучше всего продаются, нужно уделить первостепенное внимание, а наиболее результативные работники должны быть поощрены и, возможно, продвинуты по службе. Управляющий директор должен собрать вокруг себя ядро из наиболее способных подчиненных. Он должен поставить всех остальных под их контроль. Он должен сделать команду созидателей прибыли.

Товары и люди любой компании являются ее либо активом, либо пассивом, либо «головой», либо «хвостом». После того как управляющий директор освободился от пассива, он должен сосре-

доточить все свое внимание на наиболее эффективном использовании товаров и людей, составляющих актив. Любой человек получает новый шанс в своем бизнесе, если потратит час-два на обдумывание того, что каждое дело имеет «голову» и «хвост».

Результаты применения методов эффективности почти невероятны. Были революционизированы целые отрасли. Получены огромные доходы. Возросли как жалованья, так и дивиденды. Никогда прежде не был известен столь могучий производитель благосостояния, как эффективность. Она все больше и больше становится нашей надеждой на избавление от бедности.

«Если бы все наши земли стали возделываться так же хорошо, как земли лучших фермеров на каждом типе почвы Великобритании, наше производство **удвоилось бы**»,— так сказал Висконт Лимингтон. Это одинаково верно применительно и к промышленности, и к торговле, и к сельскому хозяйству. Если бы мы вышли на уровень наиболее эффективных, мы смогли бы удвоить промышленное производство, торговлю и продукцию сельского хозяйства. Это потрясающий факт.

Самый эффективный рабочий на любой фабрике производит в два-три раза больше худшего рабочего. Наиболее эффективный продавец любого торгового предприятия продает в два—пять раз больше, чем самый неэффективный. Наиболее эффективный фермер в любом регионе получает с каждого акра в два-три раза больше прибыли, чем многие другие фермеры. Огромны различия между людьми и методами работы. Любой, кто отчетливо осознает это, сразу же начнет учиться эффективности.

**Двойное** увеличение продаж или продуктов производства по праву считается весьма заметным достижением. Если в деловом мире учредить медали, то тот, кто удваивает результаты бизнеса, обязательно должен их получить. Иногда даже

двадцатипроцентное увеличение сбыта или продукции способно спасти жизнь целой фирме. Иногда это удваивает прибыль.

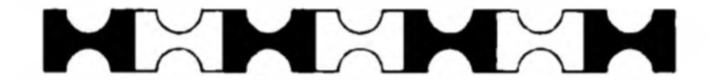
То, что мы называем эффективностью, представляет собой набор фактов, цифр, идей и методов, которые доказали свою результативность в увеличении сбыта, продукции и прибыли. В эффективности нет ничего чисто теоретического, академического. Она целиком основывается на том, что происходит на практике.

В бизнесе, так же как и в спорте, мы учимся у победителей. Все заинтересованные, мы учимся у тех, кто устанавливает рекорды. Как сказал Висконт Лимингтон, средний фермер должен учиться у лучших.

Нашими учителями в борьбе за эффективность являются не профессора и не теоретики, а люди, добившиеся выдающихся результатов в торговле или производстве. В книгах по эффективности приводятся методы и действия именно этих исключительных людей. Эти книги рассказывают, как люди, удвоившие свою результативность, добились этого.

Знание эффективности — оптимистический путь, который открывают перед нами не средние фирмы или фирмы, находящиеся ниже средней черты; поскольку они не склонны мыслить, то они делают только половину того, что могли бы делать. Но более полезного знания не существует. Это именно то знание, которое больше всего необходимо в наше непростое время. Каждого бизнесмена, который по достоинству оценит значение этого знания, ждет щедрое вознаграждение.





## *Глава 9*

# *ОВЛАДЕВАЙТЕ СПЕЦИАЛЬНЫМИ ЗНАНИЯМИ*

### Нужно овладевать специальными знаниями. В противном случае всю жизнь проведешь в рядовых служащих

Для людей, которые все знают по чуть-чуть и ничего по-настоящему, в бизнесе отведено очень скромное место. Сегодня так много нужно знать о каждом виде торговли или промышленности, что всеобъемлющее знание стало невозможным. Чем больше знаешь о бизнесе в целом, тем лучше, но должна быть какая-то специализация. Необходимо сосредоточиться на своей работе и овладеть ею.

Как овладеть специальным знанием в какой-либо области? Учась у лидеров. Ценность каждого знания зависит от его источника. Человек, который «учится» чему-нибудь у своих товарищей по работе, узнает очень немного, и значительная часть того, что он узнает, не стоит того, чтобы ей учились.

Как начинающие в гольфе или теннисе должны учиться у чемпионов, точно так же и новички в бизнесе должны учиться у людей, ставших лидерами в торговле или промышленности. Боль-

шинство этих людей выступают с речами и пишут книги. Искусный писатель обнародует свои методы и идеи. В бизнесе не существует «секретного оружия».

Почти каждое занятие любого масштаба стало сегодня профессией. В каждом виде торговли и промышленности есть вершины мастерства. Возьмите любую работу и увидите, что в какой-нибудь стране есть тот, кто выполняет ее в высшей степени умело. От таких исключительных людей и исходит то, что мы называем специальным знанием.

В настоящее время существует огромное количество литературы по бизнесу. Этого не было сто лет назад, и каждый, кто игнорирует этот факт, просто глупец. В наши дни книг по инженерному искусству и торговле столько же, сколько по химии и астрономии. Сегодня нет такого вида торговли и промышленности, по которым не было бы литературы.

В Англии наблюдается ребяческая антипатия к экспертам. Она происходит из наших университетов и государственной службы. Она обусловила нашу недооценку специального знания. Это создавало для нас серьезные трудности, но сейчас мы медленно выходим из положения. Мы приходим к тому, чтобы все больше и больше использовать в бизнесе экспертов. Но ни одна фирма не может иметь их слишком много. В идеально поставленном бизнесе каждый его участник, несомненно, сам будет знатоком, экспертом. Умелый управляющий директор сегодня имеет штат специалистов, чья задача состоит в том, чтобы либо давать советы, либо помогать в управлении. Человек, не занимающий высокого положения, не может иметь штат специалистов, но он может иметь написанные ими книги.

Главная причина того, что в деловом мире так мало людей, приобретающих специальные знания, состоит в том, что в бизнесе нет **обязательной**

системы обучения, как при подготовке представителей других профессий. Никто не может стать адвокатом, врачом или архитектором, не пройдя долгий курс обучения. Для этого нужно учиться от четырех до восьми лет. А торговец или промышленник может открыть свой бизнес без предварительного обучения.

Успех потому является редким явлением в торговле и промышленности, что основная масса деловых людей не может заставить себя учиться. Они остаются **«неучами»**. Они учатся только тому, что необходимо, и у тех, кто представляет для них авторитет. Нужно признаться, что средний человек не обладает внутренней силой, побуждающей его двигаться вперед. Его нужно подталкивать.

Исследование идей и методов эффективности доказывает, что большинство людей коммерческого и промышленного мира в течение всей своей жизни остаются непрофессионалами в той области, которая является предметом их бизнеса. Непрофессионал — это тот, кому не хватает знаний и практического мастерства выполнять свою работу эффективно.

Непрофессионалов нет среди специалистов-профессионалов, поскольку каждый из них провел годы, получая знания и навыки работы. Но в деловом мире людей, проведших годы в получении знаний, очень мало, и их уровень познания весьма посредствен. Почти все они начинали работать, не зная ничего или обладая незначительными знаниями, и усваивали разрозненные отрывки сведений от своих товарищей по работе. Том учился у Билла, Билл — у Джо, Джо — у Боба. А все, что знал Боб, можно было записать на одной почтовой открытке.

Ни в одном виде торговли или промышленности нет стандартной системы обучения, обязательной для всех, кто туда приходит для бизнеса. Непрофессионал может начать работать в любом

виде торговли или промышленности, и то, чему он научится, целиком зависит от его личного желания и усилий. Он может оставаться непрофессионалом всю жизнь.

Есть несколько прогрессивных фирм, никак не больше чем одна из двенадцати, которые имеют систему обучения. Есть фирмы, которые оценивают по достоинству эффективность, и они, как горные пики, возвышаются в своих отраслях торговли и производства.

Основная масса наемных работников учится только по принуждению. Они учатся только у того человека, который может их уволить. А он может обладать, а может и не обладать знаниями и навыками. В высших сферах бизнеса есть люди, столь же некомпетентные в своем деле, как их наемные работники в своем, поскольку существует очень много вещей, которые должны были бы быть известны этим людям, занимающим руководящее положение.

Существуют правила управления и финансовой деятельности, которые должен знать каждый управляющий директор. Может быть, он их знает. А может быть, нет. Может ли кто-нибудь сказать, что большинство работодателей знает тонкости найма — как заполучить энергию мускулов, головы и души тех людей, которым они платят жалованье? Вряд ли.

Основная масса людей, занимающихся бизнесом в торговле и промышленности, приобретают незначительные знания и навыки, а потом прекращают учиться. Они никогда не становятся профессионалами. Они никогда не овладевают высоким мастерством.

Люди не учатся в процессе своей деятельности. Они только думают, что учатся. Они разглагольствуют о своем опыте. Но факт, что только немногие из тех, кто добился наилучших показателей, являются самоучками. Говоря о своей опытности, женщина может в течение сорока лет еже-

дневно варить скверный кофе. А работодатель может из года в год мучиться со своими работниками и никогда не узнает, как с ними обращаться.

В наше время правомерно задать вопрос: «Какова цена опыта?» Только самые мудрые из нас узнают, сколь многому нужно учиться сызнова. Это вызывает шок у старшего поколения. Мы вынуждены признать, что наш опыт не подсказывает, как справляться с сегодняшними проблемами. Многим из нас приходится сейчас делать то, чего мы раньше никогда не делали. Нам приходится иметь дело с новыми проблемами. Наш бизнес уже больше не работает как часы.

Любого человека, который способен учиться, современные трудности и неудачи не поставят в замешательство. Ему известно достаточно, чтобы учиться из книг или используя опыт других людей. Он наблюдает. Он собирает факты, принимает решения и продвигается дальше. А неспособные учиться непрогрессивные люди вечно сталкиваются с неразрешимыми проблемами. Они просто не знают, что делать. Привычная для них обстановка нарушена. Они чувствуют себя, как обитатели суши, оказавшиеся на попавшем в шторм корабле.

Если человек дошел до такой жизни, что уже не может думать самостоятельно, он должен найти кого-нибудь, кто думал бы вместо него. Туго соображающий управляющий директор, к примеру, вполне может нанять компетентного помощника. Дело в том, что в наше время никто не может вести бизнес по памяти. Нужно использовать творческое мышление или найти для помощи активно мыслящего человека.

Недавно бизнесмен, которому еще нет пятидесяти, сказал мне: «Боюсь, что время учиться для меня прошло». Он произнес это с гордостью. Он считает себя законченным продуктом, и в этом его ошибка. Никто не заканчивает своего развития, пока не умрет. Впрочем, может быть, наше развитие не заканчивается даже после смерти.

Сегодня для каждого бизнесмена наступила пора учиться, задавать вопросы, читать, наблюдать, поддерживать связь с молодым поколением. Уже произошли громадные изменения в нашей жизни, и еще большие изменения наступят в будущем. Прошлое разрушается на наших глазах. Мы должны определить границы ценности нашего прошлого опыта и готовиться к тому, что нас ожидает в будущем.

В будущем останутся *созидатели бизнеса*. Всегда будут те немногие, которые устремляются к самой вершине. И они будут способны приспосабливаться к новым условиям, они будут людьми, которые могут быстро овладеть новыми идеями и методами работы. Опять, как всегда, будет иметь место выживание «наиболее приспособленных». Можно быть уверенным, что те, которые сейчас учатся, непобедимы, именно они станут во главе нашей торговли и промышленности через пару десятилетий.

Если бизнесмен считает, что у него тяжелая работа, если он вечером приходит домой измотанным, то обычно это признак того, что ему не хватает знаний или умения. Есть множество людей, изнуряющих себя в больших и малых делах вследствие того, что не знают то, что должны знать.

Например, управляющий директор может быть на грани того, чтобы попасть в больницу, так как он в свое время не изучал правил организации дела. Он имеет в своем распоряжении пятьсот человек, но не знает, как их организовать и возложить часть работы на подчиненного. Продавщица может ежедневно доходить до изнурения, потому что ее не научили, как обращаться с покупателями, и она каждый день имеет опыт неприятного общения с ними. Возможно, она не подходит для работы продавщицей и ей нужно работать на фабрике или в офисе. Работа за прилавком для нее непосильна, так как она не знает, как ее выполнять. Коммерческий агент может почти каж-

дый вечер возвращаться к себе в отель подавленным и утомленным. Он столько раз за день получал отказ, что по горло сыт своей работой. Он никогда не учился искусству продавать. Он не знает, как начать и закончить разговор. Вот почему работа его выматывает.

Чем больше мы знаем, тем легче для нас будет наша работа. Если это объяснить работодателям, они бы с большей охотой занимались подготовкой персонала. Если работа человека превосходит его возможности, ему нужно выкладываться, чтобы ее выполнять. Это нужно помнить каждому из нас. Когда бы я ни занимался вопросом, который для меня труден, мне всегда приходит в голову мысль: «Если бы только у меня было на 10% больше знаний, я бы легко справился с поставленной задачей».

Бывают такие редкие случаи, когда человек с большими способностями занимается незначительной работой, что означает нерациональное использование возможностей. Но часто случается, люди скромных способностей занимаются важной большой работой, выполняя ее плохо, потому что им не хватает знаний и умения.

Почти всегда, когда человек чувствует, что работа выматывает его, это свидетельствует о том, что ему нужно немного подучиться. Эффективность учит, что всегда есть способ выполнить работу хорошо, легко, быстро. И всегда есть человек, книга или курс обучения, способные дать необходимые знания и научить, как эффективно выполнить работу.

Знание можно получить быстро, а мастерство требует времени. Но правило здесь состоит в том, что сначала нужно овладеть знанием. Игрок в гольф или бильярдист может выучить правила игры за короткий промежуток времени, но ему нужно сыграть в игру сотни раз, прежде чем он обретет мастерство. Без знания не может быть мастерства. Фермер может быть таким же трудолю-

бивым, как пчела, но, если он не изучил, как правильно заниматься фермерством, он не получит большой прибыли с акра земли.

Все еще много людей, которые говорят: «Книжное знание для меня бесполезно. Я учусь работать работая. Я учусь на собственном опыте». Они говорят так, потому что никогда не знали: практические навыки приходят после знания. Это знают все профессиональные специалисты. Это знает каждый дантист и каждый архитектор. Но деловые люди медленно осознают, что для бизнеса знание столь же необходимо, как для любой специальной работы.

Например, человек открывает небольшой магазин, не получив никаких знаний о торговле. Он думает, что сможет приобрести необходимые навыки по мере того, как будет вести дело. Но в действительности он узнает только, что **не надо** делать. Бизнес имеет свои собственные законы, и десять шансов против одного, что человек не сможет узнать их из своего собственного опыта.

Лишь единицы из музыкантов смогли научиться играть на пианино, первоначально бессмысленно барабаня по клавишам. Почти каждого надо было учить. Это так же справедливо и для бизнеса, как для музыки. Но до сих пор этот факт не является общепризнанным. Сначала — знание, потом — умение. Мне удалось установить, что люди, достигшие высот в бизнесе благодаря собственным усилиям, никогда не пренебрегали специальными знаниями.

Когда Эндрю Карнеги стал «стальным королем» Америки, один английский редактор попросил его написать статью об «организации бизнеса». «Да,— ответил Карнеги,— я могу написать статью на эту тему, но моя цена за нее может быть слишком велика для вас». — «О, не беспокойтесь насчет этого,— ответил обрадованный редактор.— Назовите вашу цену, мистер Карнеги».— «Хорошо,— ответил Карнеги.— Я не могу отдать

вам свои знания дешевле, чем получил, правда? Предположим, я назову цену в миллион фунтов, что намного меньше действительной стоимости».

Столетие назад бизнес рассматривали как деятельность, не требующую глубокого изучения, исследования. Она состояла только из производства и продажи товаров. Люди считали, что эта деятельность совсем не походила на «ученые» профессии. Полагали, что эта деятельность состоит всего из нескольких элементов, которым могут легко научиться даже люди неграмотные. Но сегодня мы знаем, что такая трактовка примитивна и абсурдна.

Древние греки считали, что вселенная состоит из четырех элементов — земли, воздуха, огня и воды. Они делали не много для развития **науки**, потому что не были упорными тружениками. Они высказывали блестящие догадки, и они утверждали, что все состоит из четырех элементов. На протяжении пятнадцати веков все верили, что греки правы. Потом появились ученые и начали исследовать факты. Сегодня мы знаем, что существуют восемьдесят три элемента. Возможно, есть еще и другие, о существовании которых я пока не знаю. Ни один ученый не рискнет утверждать, что все они уже открыты.

Существует много мыслящих по-старому деловых людей, которые считают, что бизнес состоит из четырех элементов: 1) поступившие доходы; 2) предстоящие расходы; 3) актив; 4) пассив. На том основании, что им известны эти четыре элемента, они думают, что знают свой бизнес. Они даже могут повторять своим женам и друзьям: «Я знаю свой бизнес от «А» до «Я».

Еще никто не сосчитал всех элементов бизнеса, но ясно, что их намного больше, чем большинство бизнесменов может предположить. Не будет фантазией назвать **пятьдесят** элементов бизнеса, которые следует знать деловому человеку.

Сфера знания в бизнесе гораздо шире, чем в

любой другой специальности. Бизнесмену нужно знать больше, чем врачу, адвокату или архитектору. Знания по бизнесу буквально неисчерпаемы. И каждый год происходят нововведения в производстве, торговле, рекламе и управлении. Область знания в бизнесе наибольшая из всех существующих. Она охватывает так много предметов. Она включает в себя большую часть видов деятельности и интересов человечества. Никому не дано знать всего бизнеса в целом. Жизнь для этого слишком коротка. Но чем больше знаешь, тем больших успехов можно добиться в *созидании бизнеса*.

Человек, наиболее глубокий и способный для учения,— это и есть бизнесмен. В бизнесе всегда существует гораздо больше элементов, чем кажется. И нужно изучать их в течение всей активной жизни. В заключение следует подчеркнуть, что разница между специальным знанием по бизнесу и академическим университетским знанием велика. Специальное знание — это не для ученых. Это для людей практики, выполняющих полезную работу для общества. Они не люди пустого времяпрепровождения. Они — занятые люди. Они дополняют свои знания опытом. Они соединяют теорию и практику.

Если хочешь стать хорошим пианистом, то лучше всего каждый день брать уроки, а остаток дня упражняться самостоятельно. Нужно, чтобы голова усвоила знания, а пальцы приобрели навыки. Часовой урок и семичасовые упражнения ежедневно — самый короткий путь к тому, чтобы стать виртуозом фортепиано.

Предположим, человек купил своей дочери пианино и говорит ей: «Вот твое пианино. Теперь давай сама учись на нем играть». Ни один отец не сделает такой глупости. Предположим также, девочка берет уроки пять раз в неделю в течение года, но не занимается самостоятельно. Каков будет результат? Потраченные впустую время и деньги на уроки. Независимо от того, чему вы хо-

тите научиться, наибыстрейший и наилучший способ сделать это всегда один и тот же — **изучение и практика**. Одного из двух недостаточно.

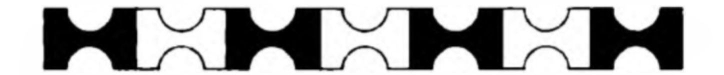
Совершенно верно, что нельзя научиться чему-нибудь только по книгам. Но тем не менее верно и то, что человеку редко удается научиться чему-нибудь на своем личном опыте. Необходимы и изучение, и опыт. Дайте человеку небольшой магазин — и он сам научится торговать. Научится ли? Вряд ли. До сих пор это не удавалось и пяти из ста владельцам магазинов. Дайте человеку небольшой завод — и скоро он сам узнает то, что знает Генри Форд. Узнает ли? Вряд ли.

Существуют два вида людей, которые ни при каких обстоятельствах не будут действовать эффективно: это книжный теоретик и неуч. Время от времени университетский профессор пишет книгу по эффективности, но она ни для кого не представляет практической ценности. Профессор учился, но никогда не сталкивался с практикой.

Я надеюсь, придет время — и эффективность в наших университетах будут преподавать люди, проработавшие управляющими директорами по двадцать и более лет. Человек, который учился как у других, так и на собственном опыте,— это человек, овладевший полезным знанием. Он достаточно компетентен, чтобы учить других.

Никто не сможет понять действительного существа какой-либо отрасли торговли или промышленности, если сам в ней не поработает. Это истина. Но также является истиной и то, что у человека будут только поверхностные знания, если он не будет учиться у людей, достигших вершины в своей отрасли.





*Глава 10*

## *ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ*

### Необходимо децентрализовать управление. В противном случае ваш бизнес станет бюрократическим, нединамичным и неприбыльным

Заветным словом будущего — ближайших десяти лет — будет слово **«децентрализация»**. Оно укажет нам дорогу и к оптимальному правительству, и к динамичному бизнесу. Децентрализация — это ключевой принцип эффективного управления. Это лучший способ достигнуть наивысшей результативности.

Если бы я был владельцем крошечной лавки, где бы не было наемных работников, кроме мальчика для поручений, я все равно провел бы децентрализацию. Я сказал бы мальчику: «Послушай, Джек, давай ты будешь присматривать за внутренней частью магазина, а я — за внешней». Это означало бы правильно начать деятельность работодателя — возложить определенные обязанности на мальчика. Цель состояла бы в том, чтобы освободить себя от мелких дел и совершенствовать отношение к делу мальчика, побуждая его поступать разумно и ответственно.

Потом, как только я нанял бы продавщицу, я сразу сделал бы ее ответственной за оформление витрины и научил бы ее, как это делается. Моим правилом было бы: особая ответственность и специальная подготовка каждого наемного работника. Постепенно, как видно, я бы собрал штат специалистов, осмысленно выполнявших конкретные задания и, насколько возможно, освобождавших меня от рутинной работы.

Если бы я открывал филиал своего магазина, то сделал бы менеджером своего самого способного молодого работника. Я был бы рядом с ним первую неделю. Потом благополучно предоставил бы его самому себе. Моя цель состояла бы в том, чтобы сделать его не механическим исполнителем, занимающим руководящую должность, а торговцем, полностью полагающимся на самого себя.

Развитие моих людей — путем стимулирования инициативы, распределения между ними ответственности — таков был бы мой метод управления. Тогда я мог бы заняться самой сложной работой. Я бы располагал временем для того, чтобы творчески мыслить, наиболее эффективно покупать, планировать, разрабатывать методы продвижения сбыта.

Каждый владелец мелкого магазина с тремя-четырьмя продавцами может быть либо диктатором, либо организатором. Он может или подавлять, или развивать своих работников. И поскольку давать указания подчиненным легче, чем их обучать, то шансов, что он станет диктатором, больше.

Дело в том, что в разработке идей по проблемам организации мы пошли по неправильному пути. Принцип «системы», систематизации мы провели слишком широко. А при чрезмерном осуществлении он становится столь же вредоносным, как хаос.

Мы в довольно большой степени приняли бю-

рократические методы. Ими пользуются многие крупные компании. А эти методы пагубны для частного предпринимательства. Бюрократическая идея состоит в централизации — в сковывании инициативы и самостоятельности. Она превращает людей в роботов. Она создает монолитную косную рутину. Она не имеет никакого отношения к эффективности. Бюрократическая компания пронизана контролем над людьми. Различные его формы и методы представлены там в изобилии. Такой способ организации дела приносит больше вреда, чем пользы. Это управление для сумасшедших. Оно лишает людей разума. Оно низводит их до положения послушных винтиков в огромном механизме.

Соответственно правильным принципом организации является децентрализация. Крупная компания должна быть разделена на несколько частей, каждая из которых будет функционировать самостоятельно и оцениваться по собственным результатам. Власть и слава не должны полностью концентрироваться наверху. Они должны равномерно распределяться между частями предприятия.

Частная компания и государственное учреждение так же отличаются друг от друга, как белое и черное, как прибыль и убыток. Частная компания создается для того, чтобы делать деньги, так по крайней мере задумывается, в то время как государственное учреждение — для того чтобы их **расходовать**. В этом заключается основная причина того, почему принципы работы государственного учреждения для бизнеса гибельны.

Во время двух величайших войн мы получили два предметных урока относительно пагубных последствий государственного контроля. Опутанный формальностями бизнес должен был вести отчаянную борьбу за выживание, против банкротства. Многие не сумели выжить. В Великобритании дела на поправку идут медленно, но в конечном итоге дорогостоящие провалы и издержки государственного контроля заставят нас круто повер-

нуть в другую сторону — в направлении децентрализации и меньшего ограничения свободы частного предпринимательства.

Для бизнесмена чрезвычайно важно усвоить необходимость организации — правильной организации, соответствующей коммерческому предприятию. Истина состоит в том, что значительная часть фирм, строго говоря, вообще не организована. Многие фирмы представляют собой всего лишь толпу работников с одним человеком во главе. Это нельзя назвать организацией. Работники здесь не больше организованы, чем шайка бродяг.

Многие люди сидят на своем бизнесе, как курица на яйцах. Если бы было возможно, они приносили бы свой бизнес домой и прятали его на ночь под свою кровать. Эта ошибка происходит от чрезмерного старания. Бизнес не нужно **высиживать**, его нужно **организовывать.**

Если человек пытается быть незаменимым, это плохо для него и для его бизнеса. Любому, кто не учит своих подчиненных обходиться без него, недостает качеств **созидателя бизнеса**. Если почти все свое время деловой человек уделяет контролю, то он пренебрегает творческой работой, которая дает развитие его бизнесу.

Как только у бизнесмена появляются подчиненные, он должен учить их самостоятельно стоять на ногах и не опираться на него все время. Многие трудолюбивые, но неэффективные люди подорвали как свое здоровье, так и свой бизнес, пытаясь поставить под полный контроль все дело и выполняя вследствие этого невероятное количество рутинной работы. Широко распространенная и очень серьезная ошибка состоит в том, чтобы обращаться со своими подчиненными как с беспомощными созданиями, не способными ничего сделать без указаний и контроля сверху.

Для чего работодатель платит своим работникам жалованье? Для того чтобы освободиться от части работы и обязанностей. Он должен зани-

маться только тем, что надлежит делать хозяину бизнеса. Он должен находиться наверху, а не внизу или посредине бизнеса.

Работодатель должен, насколько возможно, обеспечить эффективность действий подчиненных и их уверенность в своих силах. Невыгодно платить жалованье тем работникам, которые являются не больше чем мальчиками для поручений. Если он может со спокойной душой оставить свой бизнес, отправляясь в кругосветную поездку, то это доказывает, что он хороший *организатор*.

Этот ушлый шотландец — Эндрю Карнеги — редко бывал в офисе. Он не занимался рутинной работой. Он никогда не делал того, что мог выполнить один из его подчиненных. Он более пятидесяти раз пересекал Атлантику и проделал несколько кругосветных путешествий. А домой он отправлял стратегические распоряжения. Никто не может сказать про него, что он не был мудрым и практичным бизнесменом, поскольку он сделал состояние в 70 000 000 фунтов.

Есть старая пословица: «Если хочешь хорошо сделать работу, сделай ее сам». Это глупая индивидуалистическая поговорка, она толкнула на неправильный путь сотни работодателей. Мудрый работодатель поручает каждому подчиненному конкретную работу, обучает его и потом предоставляет ему возможность самостоятельно ее выполнить. Особенно важно поступать так в наше время, насыщенное всякого рода препятствиями и ограничениями. Многие работодатели были бы раздавлены грузом обязанностей, которые они несут, если бы не научились организовывать своих работников — возлагать значительную часть своей работы на свой персонал.

Если человека назначают главой какой-либо фирмы или если человек создал дело, которое стало слишком велико для него, он должен провести следующие четыре мероприятия по организации бизнеса.

1. **Изучение бизнеса в целом и работающих в нем наемных служащих.** Бизнесмен не должен быть слишком уверенным в своих знаниях и считать, что у него их всегда достаточно. Он должен сначала убедиться, что действительно знает все важные моменты дела и всех людей, которые могут помочь ему в управлении. Очень важно, чтобы его первый шаг не обернулся провалом. Все, кто на него работают, будут пристально наблюдать за тем, как он начинает. Если он начнет с того, что будет стремиться как можно лучше узнать дело, как можно большему научиться, то его подчиненные станут его уважать и у них будет больше желания сотрудничать с ним в развитии бизнеса.

2. **Подготовка плана оптимальной организации бизнеса.** Допустим, у бизнесмена есть пять магазинов или фабрик, каждая из которых в большей или меньшей степени работает на свой страх и риск. В этом случае владелец должен провести определенную централизацию. И напротив, если у него одно большое дело контролируется одним человеком, то нужно осуществлять децентрализацию.

3. **Подбор работников, которые могут оказать максимальную помощь в управлении бизнесом.** Каждый хозяин бизнеса нуждается в команде компетентных, преданных исполнителей. Любого сотрудника, который по возрасту не в состоянии справляться с работой, следует отправить на пенсию. Если возможно, на все руководящие должности нужно назначать сотрудников своей фирмы, а не людей со стороны. На каждого работника необходимо возложить определенную долю ответственности. Каждому должны быть предоставлены определенные полномочия и определенная свобода.

4. **Контроль за исполнителями без вмешательства в их каждодневную работу.** Все работники должны оцениваться по результатам

своей деятельности. Каждому, кто не справляется, нужно оказать помощь и поддержку, а тех, кто показывает хорошие результаты, нужно поощрять и предоставлять им свободу деятельности. За одними работниками необходим контроль, а за другими он не нужен. Когда весь персонал заработает эффективно, тогда стоящий во главе фирмы может сказать: «На какое-то время я сделал свое дело. Теперь можно отправляться за границу».

Чего нужно избегать как в правительстве, так и в бизнесе, так это **концентрации власти**. Она разрушила многие государства, и никто не знает, сколько тысяч компаний. Ее можно справедливо назвать величайшим мировым злом. Нет ничего хуже **диктатуры**. И в этой главе я предупреждаю читателей об опасностях диктатуры в управлении бизнесом.

Управление может быть или демократическим, или автократическим. Кое-кто может подумать, что британский и американский тип организации ничего общего не имеет с диктатурой, но истина состоит в том, что в обеих странах бизнесом управляют автократы. Даже несмотря на то что бизнесмен может жить в демократической стране, обладание властью способно так на него подействовать, что он становится *диктатором*, вместо того чтобы быть *организатором*.

С любой точки зрения является ошибкой деспотическое отношение к своим подчиненным и нежелание у них учиться. Править — это одно, а управлять — совсем другое. В истории еще не было такого человека, который обладал таким умом, что мог обходиться без мыслей других. О любом человеке, который сам себе присваивает звание мистера Всезнающего, можно сказать, что он не умен. По общему мнению, он глупец.

Когда управляющий директор ведет себя как раджа, окруженный придворными и тунеядцами, это наносит вред и его подчиненным, и бизнесу, и ему самому. Это неприбыльно — платить жало-

ванье подхалимам. Всегда и везде диктаторские методы гибельны. Именно поэтому я обращаю особое внимание на децентрализацию.

Знание нельзя заменить властью. Человек может иметь абсолютную власть, но никто не может обладать абсолютным знанием. Чем больше в фирме консультантов, тем лучше. Это соответствует демократической идее. Правильный идеал для человека, возглавляющего фирму, состоит в том, чтобы не становиться незаменимым. Даже в случае его смерти фирма должна продолжать функционировать.

Некоторые люди с низким уровнем развития отдают предпочтение таким качествам своих подчиненных, как подобострастное и слепое повиновение. Они ставят свою спесь выше прибыли. В итоге все подобные люди оказываются в Стране Дураков. Никто не говорит им правду. Обычно в фирме вырабатываются свои конспиративные приемы для обмана этих людей.

А когда управляющий директор придерживается демократической системы управления, это значит, что он предпочитает, чтобы его подчиненные были уверенными, раскрепощенными и компетентными. Он отбирает работников, за которыми нужен минимальный контроль. Он делает свою организацию самофункционирующей. Он создает ее и сам остается в стороне. Он ведет свой бизнес, как автомобиль, который движется благодаря собственному мотору. Он, конечно же, не управляет бизнесом так, как телегой.

Он поощряет инициативу. Многие наемные работники и большая часть руководящих сотрудников могут, если их побудить к этому, делать свое дело без того, чтобы им об этом говорили. Но они не проявят никакой инициативы, если глава фирмы будет возмущаться и спрашивать: «Зачем вы это сделали? Кто вам поручил это сделать?» Если в компании принято ничего не делать без указаний сверху, то такой порядок убивает инициати-

ву. Организованность, конечно, должна соблюдаться, но в наше время она призвана давать возможность для самостоятельности каждого маленького подразделения крупного бизнеса.

Единственный оптимальный способ вырастить компетентного менеджера или рядового служащего состоит в том, чтобы предоставить ему максимально возможную свободу деятельности и создать стимулы для работы. Именно это сделали Карнеги и Рокфеллер и стали самыми богатыми людьми в Америке.

Даже мальчик для поручений может стать очень прибыльным работником для фирмы, если создать для этого соответствующие условия. К примеру, один крупный банкир из Ланкашира называет своих мальчиков-курьеров коммерческими агентами. Он специально подготовил их и обучил, как продавать и находить новых покупателей. Он утверждает, что это один из самых выгодных методов работы, которые он когда-либо применял.

Демократичный управляющий директор побуждает своих рядовых сотрудников думать. По крайней мере это возможно в Великобритании, где работодатели и работники — люди одного типа. Демократичный управляющий директор учреждает *систему предложений* и денежные премии за те из них, которые кажутся полезными. Он выявляет *мыслителей* своей компании и поощряет их. Он децентрализует процесс мышления в фирме. Его идеал — иметь в своей организации как можно больше действующих мозгов.

Автократическая система управления делает бизнес похожим на шатер, в середине которого стоит одна опора, в то время как бизнес с демократической системой напоминает величественное здание с колоннами. Когда единственная опора шатра разрушается, разваливается вся конструкция, а когда повреждается одна из колонн здания, на ее место можно поставить новую.

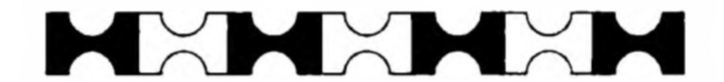
Около сорока лет назад деловой мир, особенно

в Соединенных Штатах, был одержим гигантоманией относительно размеров бизнеса. Считалось, что чем крупнее компания, тем меньше доля издержек и потерь. Создавались громадные фирмы. Это была эра укрупнения, и почти каждая огромная компания имела централизованное управление — концентрацию власти. Менеджеры были превращены в руководящих клерков. Дело зашло слишком далеко. И почти в каждом случае компания-гигант приносила меньшую долю чистой прибыли, чем ее составные части до слияния, когда были самостоятельными фирмами.

Политика централизации дошла до абсурда. Например, менеджер группы магазинов тканей в Англии не мог купить карандаш без разрешения центрального офиса. В результате магазины потерпели финансовый крах и были проданы конкуренту. Генри Форд поначалу делал ставку на крупный автомобильный завод. Позднее он пересмотрел свою точку зрения. Теперь у него есть крупные заводы, а также много мелких предприятий. И он говорит, что доля издержек последних может быть такой же, как и на первых. Несколько лет назад, когда правительство расформировало «Стэндард ойл компани», на образовавшихся тридцати пяти самостоятельных фирмах прибыльность, ко всеобщему удивлению, возросла. Это у многих развеяло иллюзии относительно того, что главный фактор успеха в бизнесе — это его размеры.

Итак, наши дети воочию убедятся, что следующим величайшим этапом мирового прогресса будет *децентрализация.* Она будет развиваться как в правительствах, так и в крупных частных компаниях.





*Глава 11*

# *ГЛАВНОЕ ВНИМАНИЕ — ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ*

**Главное внимание нужно уделять чистой прибыли. В противном случае вы можете обнаружить, что работаете впустую**

Каждый должен помнить, что все в бизнесе зависит от чистой прибыли. С ее исчезновением рушится и весь бизнес.

Никогда ранее в британской истории не было так трудно получать чистую прибыль, как теперь. Бизнес превратился в бег с препятствиями. Налогообложение достигло критических размеров, кроме того, существуют разного рода ограничения и правила. Бизнесмен, делая подсчеты, думает: «Деньги вкладываются в бизнес и уходят из него. А что же остается мне?»

Такое положение не бросает тень на саму экономическую систему, основывающуюся на получении прибыли. Эта система раньше приносила нам процветание и может снова его принести. Только нельзя позволить ее сломать. Некоторые недалекие люди предлагают покончить с существующей системой, в основе которой лежит получение прибыли, и установить тоталитарную систему. Но это будет означать из огня да в полымя. Если мы от-

меним борьбу за прибыль, то получим борьбу за существование. Русские узнали это на своем опыте и сейчас ищут пути возвращения к системе получения прибыли.

Нам **нужно**, чтобы борьба за прибыль продолжалась, но чтобы на ее пути было как можно меньше разрушительных для бизнеса препятствий. Даже в сегодняшних неблагоприятных условиях борьба за прибыль ведется не впустую. Многие фирмы дают хорошие балансовые показатели. В большинстве случаев чистую прибыль **можно** заработать. Это можно сделать при помощи эффективных принципов и методов.

Фирмы, дела которых ведутся бестолково и примитивно, в наше жестокое время не имеют никаких шансов. Но фирмы, работающие по правилам эффективности, способны преодолеть трудности и продолжить свое развитие. Прилагать отчаянные усилия — в бизнесе этого еще недостаточно. Недостаточно сказать: «Быстрее!» Нужно найти оптимальный способ преодоления трудностей. Возможно, два наиболее полезных правила в наше время следующие: 1) быстро получать информацию об убытках и препятствиях; 2) без промедления, сразу же начинать заниматься преодолением трудностей. Нельзя допускать, чтобы убытки росли.

Наступило время, когда нужно знать все неблагоприятные обстоятельства. Ничто не может быть таким вредоносным, как самоуспокоенность. Когда корабль настигает ураган, капитану нужно знать все до конца, даже самое худшее, и он должен получать сведения об этом без промедления. В такой ситуации он не устраивает собраний по поводу принятия решений. Он молниеносно отдает приказы.

Обычно управляющий директор — это единственный человек в фирме, который обременяет себя заботой о чистой прибыли. Другие заботятся об объемах производства и размерах продаж. Но в

наше время нужно сделать так, чтобы все работники думали о чистой прибыли. Сосредоточить внимание на чистой прибыли и применять все известные эффективные методы — вот лучшая политика, которая даст наивысшие результаты в наши дни.

Дело в том, что наша система получения прибыли в действительности является системой прибыли и убытков. Прибыль получают способные, а остальным достаются убытки. Искусство получения прибыли — одно из самых полезных и необходимых искусств, известных человечеству. Производители прибыли больше всех делают для роста уровня жизни и устранения нищеты, хотя они не называют себя филантропами.

Те, кто с презрением относятся к деланию денег, или глупцы, или снобы. Они редко бывают искренни, воображают, что стоят выше того, чтобы делать деньги, но обычно они находятся ниже этого. Немного «лишних» денег — ничего не делает человека более счастливым. Кто может это отрицать? Всего лишь дополнительный фунт в неделю, какие перемены вызовет он в четырех пятых всех семей Великобритании!

Мудрый и остроумный писатель Джером К. Джером писал в одной из своих книг: «Довольно много забавного сказано и написано о безденежье, но вопреки всему этому в действительности оно совсем не забавно. Совсем не смешно выгадывать каждое пенни. Не смешно прослыть убогим скупцом. Не смешно носить потрепанную одежду и стыдиться своей квартиры. Да, нет ничего забавного в бедности — для бедняков. Для чувствительного человека — это земной ад. И многие отважные джентльмены, готовые совершать подвиги Геракла, пасовали перед мелкими невзгодами нищеты».

Чистая прибыль — не такая общедоступная вещь, как об этом думают большинство людей, не связанных с коммерцией. Не так много направле-

ний бизнеса, которые вообще дают хоть какую-нибудь чистую прибыль. Даже золотодобыча, взятая в целом, не дает чистого дохода. Говорят, что для добычи золота стоимостью в один фунт расходуется двадцать три шиллинга. В мирное время одна из четырех английских железнодорожных структур с каждой мили железнодорожного пробега давала чистую прибыль всего в 1,9 фунта стерлингов; в одной из наиболее крупных пароходных компаний каждая пароходо-миля приносила 2 фунта прибыли. Чтобы выдать пенни чистого дохода, лондонский автобус должен перевезти четырнадцать пассажиров. Такие факты должен знать каждый. А знают их единицы.

«Профиторов» — людей, получающих значительный процент чистой прибыли, крайне мало. Но они приносят стране меньше вреда, чем работающие убыточно «дефициторы». Чистую прибыль так трудно получить, что не должно быть никаких законов, ограничивающих ее размеры. И следует помнить, что тот, кто делает деньги, приносит пользу многим другим, так же как и себе самому.

Нормальная чистая прибыль для среднего бизнеса, согласно данным экспертов, равна 14%. Тому, кто получает меньше, его бизнес недоплачивает. Если фирма приносит меньше 14%, она не застрахована от финансовых затруднений. А ее акционеры получают слишком мало.

Величина чистой прибыли должна быть пропорциональна риску. Тому, кто занимается куплей-перепродажей, заслуженно положена большая прибыль. Он делает то, на что не осмеливается большинство, и поэтому должен получать хорошее вознаграждение. Деловому миру всегда приносили большую пользу законная спекуляция и продвижение сбыта.

Не существует никакой реальной прибыли, кроме чистого дохода. «Общая прибыль» — это обманчивое понятие. Оно было придумано бухгалтерами, чтобы балансовые отчеты выглядели лучше,

чем они есть на самом деле. Это способ приукрашивания бедственного положения. Иногда употребляется термин «торговая прибыль». Это тоже обманчивое понятие, поскольку оно включает в себя издержки. Единственная прибыль, из которой образуются резервный фонд и дивиденды,— это чистая прибыль. Обычно именно приносимая чистая прибыль определяет ценность какого-либо бизнеса. Увеличение чистой прибыли вызывает рост цен на акции. Если фирма выплачивает 15% по дивидендам, цена 20-фунтовых акций может удвоиться. Чистая прибыль — это единственная вещь, которая может принести двойной доход. Рост стоимости акций может превосходить рост дивидендов.

От чистой прибыли главным образом зависит также способность фирмы получать кредиты. Управляющему директору фирмы, приносящей 15%, банкир оказывает теплый прием. Он знает, что фирма может позволить себе брать займы только в том случае, если способна впоследствии выплатить процент и получить среднюю чистую прибыль для себя.

Соответственно когда красные цифры попадают на стол к бизнесмену, он должен сконцентрироваться на чистой прибыли, поскольку красный цвет означает убытки. Это знак, что бизнес в определенной мере находится в опасности. По крайней мере на какое-то время бизнесмен должен почти все свое внимание уделить увеличению чистой прибыли.

Кто-нибудь может подумать, что каждый бизнесмен постоянно следит за своей чистой прибылью. В действительности такое имеет место редко. Бизнесмена ежедневно могут полностью занимать корреспонденция, переговоры, текучка, но он в то же время может ничего не делать для увеличения своей чистой прибыли. Он просто поддерживает свой прибыльный или убыточный бизнес в рабочем состоянии.

Если глава фирмы игнорирует проблему чистой прибыли, то таким же образом будут поступать и его подчиненные. Каждый из менеджеров будет думать только о своем отделе. Менеджер по производству будет заботиться только о выпуске продукции, а коммерческий директор — об объеме продаж. А что касается рядовых работников, то они, естественно, думают только о своей зарплате.

Поскольку большинство коммерческих агентов получают жалованье в виде комиссионных, то их волнуют только продажи, а не чистые прибыли. Основная масса коммерческих агентов продает то, что продается легче всего. Обычно они толкают цены вниз. Их очень радует понижение цен. Можно сказать, что они занимают антиприбыльную позицию. Это серьезный вопрос, попытки решить который редко приносят результаты.

Управляющий директор должен все время охранять свой бизнес от бюрократизма. Бюрократические вирусы проникают почти в каждую крупную компанию. Бюрократизм — разрушитель чистой прибыли. Он приносит в бизнес методы работы, присущие государственным учреждениям, которые способны затормозить развитие любой фирмы и сделать ее менее прибыльной. Где бы ни работали сто служащих вместе, они обязательно порождают формы и методы волокиты. Всегда каждым подразделением, состоящим из служащих, должен руководить человек, ставящий на первый план чистую прибыль.

Как ракушки пристают к корпусу корабля, точно так же паразиты присасываются к почти каждой крупной компании. Управляющий директор должен спросить себя: «Сколько моих работников работают на **чистую прибыль?** Сколько работников несут бремя бизнеса, а сколько — являются частью бремени?»

Чистая прибыль может быть увеличена путем предотвращения потерь. Чистая прибыль — источник финансирования потерь. Каждое увеличе-

ние потерь на один фунт — это уменьшение дивидендов ровно на один фунт. Неизменно в каждой фирме потери оказываются больше планируемых. И многих потерь можно избежать.

Чистую прибыль можно также увеличить, используя каждый случай, когда можно получить скидку за ведение расчетов с партнером наличными. Такая скидка целиком идет в чистую прибыль. Кроме того, привычка вести расчеты наличными приучает фирму пользоваться как можно меньшими поблажками со стороны ее поставщиков. И это также завоевывает благосклонность банкира фирмы.

В мире бизнеса происходит огромное количество бесприбыльных продаж. Их больше, чем можно предположить. Такое положение вызвано небольшими размерами заказов и снижением цен. Торговцы настаивают на распродажах по сниженным ценам. Но это разрушительная для прибыли практика. Им кажется, что подрыв цен приносит деньги; в то же время если бы они сконцентрировались на чистой прибыли, то сделали бы все возможное для поддержания цен на заданном уровне.

Что будет означать для врачей-дантистов введение практики снижения наполовину оплаты за их услуги по средам. Очевидно, им придется работать вдвое больше по средам и очень мало в остальные дни. Их чистый доход уменьшится, и со временем снизится оплата за их услуги. Только розничный торговец настаивает на предоставлении ему возможности понизить цены.

Нужно сделать широко известным, что снижение цен самоубийственно. Тот, кто упорствует в понижении цен,— пораженец. Он подвергает опасности свою деятельность. Он наносит ущерб и самому себе, и другим. В целом цены всегда ниже, чем должны быть. И кто бы ни урезал их еще больше, режет собственное дело и в конечном итоге не делает ничего хорошего для покупателей.

Говорят, большинство фирм не знают своих собственных издержек. Они имеют о них представления, но не точные, а приблизительные. Промышленная фирма может знать о своих производственных издержках, но не быть в курсе об издержках сбыта и управления. И тогда получается, что чистая прибыль оказывается гораздо меньше ожидавшейся.

Железное правило состоит в том, что цена должна быть достаточно высокой, чтобы в ней хватило места для приемлемой чистой прибыли. Это правило нельзя постоянно нарушать, не поплатившись за это провалом. В наши дни новых расходов, рисков и ужасающих налогов ясно, что цены должны быть выше. Пришло время, когда чистая прибыль может быть получена посредством эффективной постоянной защиты цен.

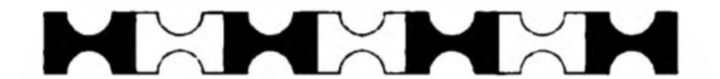
Случается, возникает возможность получить дополнительные доходы, чтобы увеличить обычную прибыль. Железная дорога, например, делает дополнительные деньги на том, что сдает в аренду места для афиш и объявлений. Так же поступают некоторые торговые и транспортные компании. Все образующиеся таким образом деньги — это чистая прибыль. Любая фирма, крупная или мелкая, может найти хотя бы несколько возможностей получения дополнительных чистых доходов.

Постоянная задача бизнесмена состоит в том, чтобы увеличить разницу между поступлениями и расходами, повысить доходы и понизить издержки. Если он не делает это как следует, то разница, о которой идет речь, будет становиться все меньше и меньше. Если она совсем сойдет на нет, то его бизнесу наступит конец. Бизнесмен должен быть фанатично привержен такому жизненно важному для него делу, как увеличение разницы между поступлениями и расходами.

Немногие высокоэффективные управляющие директора устраивают совещания по вопросам чи-

стой прибыли каждую неделю. На них не меньше часа глава бизнеса и его менеджеры обсуждают один-единственный вопрос — как увеличить чистую прибыль. Мозговая мощь фирмы сконцентрирована только на одном предмете, жизненно важном для бизнеса. Считается, что это один из лучших способов предотвращения аппаратничества и бюрократизма. Также хорошим способом предотвращения того, чтобы заседание совета директоров не превращалось в простое ознакомление с цифрами, относящимися к прошлому, является отведение на нем не менее десяти минут для обсуждения будущих чистых доходов. Поистине каждый кабинет для заседаний совета директоров должен иметь плакат, написанный огромными буквами: **«чистая прибыль»**.





*Глава 12*

# *ПОСТОЯННОЕ ДВИЖЕНИЕ ВПЕРЕД*

## В вашем бизнесе постоянно должно быть движение вперед. В противном случае дело приходит в упадок

Бизнес должен иметь преимущества плюс движение вперед для того, чтобы максимально их использовать. Бизнес должен прогрессировать. Он должен быть непрерывным. Бизнес — это процесс. Всегда, когда нет движения вперед, бизнес идет назад. Он идет на убыль. Это касается и его оборудования, и персонала. Он становится тем, что мы называем «отсталым» бизнесом.

Одна из опасностей, которая способна настигнуть любой бизнес, большой или малый, состоит в том, что его может поглотить рутинная работа. Он начинает делать только то, что необходимо. Он становится бюрократическим и дряхлым. Из него улетучивается вся реальная жизнь.

В каждом виде торговли и промышленности существует три вида фирм: *лидеры, последователи, бездействующие.* Есть такие фирмы, которые движутся вперед, создавая новые идеи и методы работы, а также такие, которые стараются изо всех сил не отстать от первых. Но есть и такие, кото-

рые прочно застряли на своем пути. Например, в небольшом городе может быть сотня бакалейщиков. Из них один — лидер, двадцать — последователи, остальные — бездействующие. Можно убедиться, что такая раскладка справедлива для большинства видов торговли и промышленности.

Вследствие конкуренции, динамичности и риска, которыми наполнен мир бизнеса, творческая работа никогда не прекратится. Для того чтобы быть успешным, бизнес должен быть похожим не на столб, а на растущее дерево, не на пруд, а на реку.

Каждый понедельник для бизнесмена должен начинаться с вопроса: «Что делать дальше?» Ему следует думать на неделю и, возможно, на месяц вперед. Его не должна побуждать к деятельности сегодняшняя корреспонденция. Он должен действовать по своей собственной инициативе, стремясь к достижению своих собственных целей.

Странно, но факт: большинство деловых людей каждую неделю часами думают о том, что было, и очень мало времени отводят для того, чтобы заглянуть в будущее. Обычно фирма освещает себе не предстоящий, а уже пройденный путь. Не является ли истиной, что обычно заседание директоров занимается разбором прошлого месяца работы, уже ушедшего из деловой жизни. Мне доводилось присутствовать на многих заседаниях директоров, где главной темой обсуждения было то, что уже **сделано.** И ни одного слова не говорилось о том, что **предстоит сделать.** Никакого движения вперед.

Многие крупные фирмы выбрасывают тысячи на содержание статистических отделов. Деньги в данном случае тратятся впустую, потому что цифры не используются для принятия решений, ориентированных в будущее. По-моему, если прошлое не используется для того, чтобы помогать будущему, то, чем меньше мы об этом прошлом думаем, тем лучше.

Теперь, когда в нашем распоряжении столько отчетов, графических схем и других статистических материалов, нужно помнить, что они не стоят потраченных на их подготовку денег, если не используются для улучшения бизнеса. Изучать документы прошлого — легко. Принимать новые решения — вот что трудно. И обычно легкую работу выполняют, а трудной — пренебрегают.

Для того чтобы поддерживать жизнеспособность фирмы, нужно экспериментировать. Не беда, если половина экспериментов окажутся неудачными. Один удачный эксперимент в году может окупить все остальные. Кроме того, на экспериментах, даже неудачных, учатся.

Передовые фирмы всегда стремятся решать свои проблемы. В любой крупной компании много скотланд-ярдовской работы. Компания должна столь же усердно идти по следу потерь, убытков и возможных новых доходов, как сыщик разыскивает преступников. Она должна исследовать источники получения прибылей и от внутренних возможностей, и от публики.

Я уверен, что в большинстве случаев будет мудрым решением перебросить две трети средств, расходуемых на статистику, на финансирование **исследований**. Когда фирма начинает организовывать исследовательскую работу, это верный признак движения вперед. Несколько лет назад я проходил по зданию, где трудились триста изобретателей. Они работали в крупной фирме, производящей сельскохозяйственные машины. Эта фирма является мировым лидером в своей области. И своим успехом она обязана главным образом деньгам, вложенным в исследовательские и изобретательские разработки.

Поисковая деятельность должна иметь место не только ради увеличения прибылей, но и для поддержания мозгов фирмы в активном состоянии. Дело в том, что фирмой нужно руководить при помощи ума, а не памяти. Все руководящие со-

трудники фирмы должны постоянно им пользоваться.

Если бизнес неинтересен для тех, кто им занимается, какой он интерес может представлять для окружающих? Если бизнес плетется кое-как, погрязший в рутине под опекой инертных менеджеров и их подчиненных, по горло сытых однообразной работой, о каком интересе со стороны публики можно говорить?

Это одна из труднейших задач в бизнесе — вселить дух энтузиазма в персонал компании. Бизнес должен вдохновлять своих участников. У них должны быть блестящие, возбужденные глаза. И эту задачу можно решить двумя методами — уделяя каждому работнику немного личного внимания и поддерживая движение вперед бизнеса.

В армии солдаты полны энтузиазма во время наступления, а не когда отступают. То же самое можно сказать о людях, занимающихся бизнесом. Они работают с энергией, когда бизнес развивается. Один молодой механик однажды сказал мне с гордостью: «В нашей фирме постоянно появляется что-то новое».

Любая фирма катится к краху, если ее люди становятся пораженцами, если их любимым выражением являются слова: «Это невозможно сделать». Когда эта фраза входит в привычку, это признак умственной дряхлости. Никаких усилий ума не требуется, чтобы в ответ на новое предложение сказать «нет». Для этого нужны только пессимизм и леность ума. Всегда самое легкое — это ничего не делать. Но таким образом еще ни разу не был получен хороший балансовый отчет.

Опыт — ценная вещь. Но когда мы слепо поклоняемся ему, он приносит больше вреда, чем пользы. Нельзя допускать, чтобы он сковывал инициативу. Бизнес должен быть динамичным, а не статичным. Фирмы, которые стоят на месте в движущемся мире, вскоре окажутся в незавидном положении. Злейший враг фирмы не конкурен-

ция, а ее собственная инертность. Если мы развиваемся, конкуренция не причиняет нам вреда. Она пришпоривает нас. Она — стимулятор. Она кладет конец злокачественному состоянию самоуспокоенности и побуждает работать изо всех сил.

Даже в наше время, несмотря на все достижения последних пятидесяти лет, находятся бизнесмены, которые говорят: «Лучше всего работать по-старому, в этом не может быть никаких сомнений». Они придерживаются политики противодействия всему новому. Фактически существуют сотни директоров, которые ведут себя таким образом. Их можно назвать «ветодиректора». Они являются серьезным препятствием для любого бизнеса.

Никто не в силах оценить силу традиций в деловом мире. «Мы делаем так, потому что всегда так делали» — эта глупость обходится нам страшно дорого. Нация должна иметь традиции, но они должны ограничиваться сферой эмоций и не вторгаться в сферу торговли и промышленности.

Мертвая рука прошлого до сих пор еще сдерживает значительную часть бизнеса. Я предполагаю, что около 20% оборудования на наших предприятиях является устаревшим. Один мой друг, инженер, утверждает, что, скорее всего, устаревшее оборудование составляет 40%. Все еще много устаревшего в рекламе, в оформлении витрин, в торговле и управлении. Многие фирмы пользуются избитыми, старомодными методами работы. Эти фирмы работают на прошлое, но их клиентов давно уже нет в этом мире.

На предприятиях, которые за последние сорок лет добились наивысших результатов, традиции и устаревшие обычаи не сковывали движения вперед. Эти предприятия свободно развивались, осуществляли нововведения и делали то, что раньше не делалось.

Для того чтобы бизнес рос, постоянно необходимы новые идеи и методы работы. К старым методам нужно относиться не почтительно, а критически. Кто бы ни говорил: «Старое всегда истинно», в конечном счете обнаружит, что почти всегда не прав. Каждый бизнес, как автомобиль, время от времени нуждается в капитальном ремонте.

Бизнесмен среднего возраста должен помнить, что молодое поколение наступает ему на пятки. У него больше нет возможности заниматься бизнесом, подстраиваясь под вкусы таких, как он. Он вынужден думать об идеях, желаниях и покупательной способности молодежи. Если она будет считать, что и он сам, и его бизнес устарели, самым мудрым будет — продать дело и вести жизнь пенсионера. Ему не следует возражать против такого выкупа молодым поколением его бизнеса.

Успех порождается мыслью, а не тяжким бездумным трудом. Иногда богатые люди говорят: «Чтобы добиться успеха, я много работал», но, конечно же, при этом имеется в виду работа мысли. Бездумная работа ничего не порождает, кроме увеличения бездумной работы. Мы часто говорим: «Упорство приносит успех». Но это не больше применимо к человеку, работающему бездумно, чем к курице, которая хочет высидеть фарфоровые яйца.

Как правило, крупный успех — это результат длительного процесса творчества и приспособления. Следует всегда быть в курсе меняющихся вкусов и потребностей людей. Бизнесмен должен всегда быть начеку. Он должен знать, что происходит вокруг. И по мере того как изменяются условия, в которых функционирует бизнес, должен меняться и он сам.

В наше время в деловом мире чувствуются новые веяния. Мы называем это **модой**. Возможно, именно она, более чем что-либо другое, принуждает нас следить за тенденциями вкусов и обес-

печивать движение вперед. Предприимчивые люди приветствуют изменения **моды,** поскольку они дают возможность увеличивать сбыт и добиваться роста чистой прибыли. Единственное, что мы абсолютно точно знаем о **моде,**— это то, что она меняется. Это принуждает нас быть наблюдательными и быстрыми.

Бизнес сохраняет свою привлекательность для клиентов благодаря своевременным новинкам. Проектировщики и другие люди, продуцирующие идеи, сегодня гораздо нужнее, чем сорок лет назад. Обычный специалист по рекламе может сегодня открыть свою фирму, которая в перспективе сделает его богачом. Любой мужчина или женщина, способные выдвигать полезные предложения, заслуживают самой высокой оценки.

Все вышесказанное в этой главе приводит нас к заветному слову — **«планирование»**. Как только бизнесмен решил двинуть вперед свое дело, он готовит для этого план. Планирование означает определение заранее, что должно быть сделано. Оно означает подготовку к работе до того, как она начнется. Оно означает предвидение. На войне и в конкурентной борьбе это означает нанесение первого удара. У боксера Малыша Дикого Джимми, считающегося самым умным бойцом на ринге, была своя система планирования. Он всегда смотрел прямо в глаза противнику, предвидел, что тот намеревается сделать, и наносил опережающий удар. Он провел 864 боя и только пять проиграл.

Что большинство из нас делает в деловой жизни? Мы сидим и ждем, когда нам нанесут первый удар. Когда это происходит, большинство из нас начинает действовать, но некоторые продолжают сидеть и ничего не делать. Раз в год большинство бизнесменов настигает удар в виде балансовых отчетов. Некоторые в связи с этим предпринимают какие-то действия, а некоторые — нет.

Если хотите знать, средний обычный бизнес

функционирует произвольно. В нем наверняка нет планирования развития. Как правило, производственный процесс образуется произвольно: он складывается из отдельных операций, которыми руководят мастера. Он никогда не планируется в целом. В итоге на фабрике, где планирование действительно имеет место, издержки на 30% ниже.

Предприятие, работающее беспорядочно, постоянно занимает оборонительную позицию в бизнесе: оно ждет очередного удара со стороны конкурентов. Оно учится самым дорогостоящим образом — на ошибках и убытках. На нем нет системы контроля. Всякая работа — это во многом борьба со временем, и путаник всегда выходит из нее побежденным. Время никого не ждет. Об этом он забывает.

Итак, как мы видели, в бизнесе всегда должно быть движение вперед. И существует единственно правильный способ его начать: постоянно нужно заниматься решением каких-либо проблем. Нужно постоянно думать и прилагать усилия. Бизнес — это процесс, который постоянно нужно поддерживать в активном состоянии. Любой способный человек сам может устроить свое будущее в гораздо большей степени, чем предполагает.

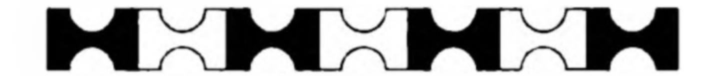


Герберт Н. КЕССОН

# ДВЕНАДЦАТЬ УСЛОВИЙ УСПЕХА

Herbert N. KASSON

Twelwe Rules of Success



## ВВЕДЕНИЕ

*Эти ПРАВИЛА — опасный и острый инструмент. Они не для детей и слабосильных. Они не для беглого просмотра и выборочного ознакомления. Их все нужно основательно изучать и глубоко осмысливать.*

*Цель, которую я преследовал при написании ПРАВИЛ, состоит в том, чтобы оказать моим читателям максимальную практическую помощь в искусстве делать, вкладывать деньги.*

*Как вы сами убедитесь, эта книга уникальна. Такой книги нет ни в одной библиотеке. Она представляет собой итог более чем двадцатилетней деятельности, связанной с фондовой биржей. Книга отражает не только мой, дорого стоивший мне опыт, но и многое из того, что я узнал от тех, кто намного умнее меня.*

*Мы все делаем так много ошибок в сфере ФИНАНСОВ, что никто не осмелится назвать себя здесь крупным специалистом. Такие вещи, как абсолютная надежность в бизнесе, не существуют. Поэтому каждый беспорядочно мечется, устраивая, как может, свои дела. Очень мало отцы опекают своих сыновей. Каждое новое поколение вынуждено повторять одни и те же старые ошибки.*

*В ФИНАНСАХ гораздо меньше «АКСИОМ», чем в БИЗНЕСЕ и МАТЕМАТИКЕ. Но все-таки некоторые ПРАВИЛА существуют, и я рискнул предложить вам двенадцать из них, предназначенных для людей, которые добыли свои деньги и не хотят их потерять.*

*Исследования показывают, что из 100 бизнесменов только 4 становятся богачами и сохраняют свои деньги. Большинство делают деньги и теряют их. В 35 лет 20 человек из 100 являются состоятельными, но впоследствии 16 каким-то образом теряют свои деньги. Средний бизнесмен делает свои деньги до 50 лет, а потом теряет их. Почему это происходит? Не потому ли, что он учился БИЗНЕСУ — искусству ДЕЛАТЬ деньги и не учился ФИНАНСАМ — искусству СОХРАНЯТЬ деньги?*

*Поэтому в предлагаемых правилах можно найти сведения о личных ФИНАНСАХ, достаточные для того, чтобы предохранить вас от потери ваших денег. Более того, в последней главе вы найдете СИСТЕМУ вкладывания денег, при помощи которой вы сможете заставить деньги работать на вас и приносить новые деньги.*

*В заключение я бы посоветовал не давать эту книгу кому попало и не хоронить ее в библиотеке. Она написана только для ИЗБРАННЫХ — для тех, у кого хватит ума, мужества и последовательности извлечь для себя пользу из полученных знаний.*





*Правило 1*

## *ВКЛАДЫВАЙ ДЕНЬГИ ТОЛЬКО В ТО, ЧТО ЗНАЕШЬ*

Это простое краткое правило из нескольких слов могло бы предотвратить четвертую часть потерь в мире ФИНАНСОВ.

Вероятно, каждый бизнесмен, читающий эти строки, когда-то в прошлом понес большие убытки из-за того, что не следовал *первому требованию вкладчика*: **покупай только то, что знаешь.** Удивительно, но почти каждый бизнесмен, начиная вкладывать деньги, покупает всякий хлам. Несмотря ни на что, он упорно приобретает долю в том деле, в котором ничего не смыслит. Новичок в **финансовом** деле хочет больших прибылей. Он хочет самого совершенства. Но, поскольку совершенства никогда нельзя получить у себя дома, он вкладывает свои деньги в то, что находится от него за 10 000 миль.

Словом, каждый начинающий вкладчик в большей или меньшей степени гоняется за иллюзиями. Даже самый практичный торговец или менеджер вкладывает свои первые 100 фунтов в бесполезные бумаги, выпущенные или мечтателями, или мошенниками под какой-нибудь клочок заброшенных джунглей в Африке или махинации в Южной Америке или на Балканах. Почти у каж-

дого пятидесятилетнего бизнесмена хранится в сейфе пакет так называемых «ценных бумаг». Они перевязаны обрывком веревки, и единственная ценная вещь в этом пакете — это веревка. Он купил то, что не знал. Он покупал при помощи *невежества*, а не *знания*. И он сполна заплатил за свою глупость.

Поскольку я собираюсь говорить чистую правду в этой книге **двенадцати правил**, то должен признать, что в мире **финансов** меньше частности, чем в мире **торговли и коммерции**. На вершине мира финансов находятся наиспособнейшие и в высшей степени надежные люди общества. И так во всех странах. Но на дне мира **финансов** — полчища совершенно бессовестных проходимцев. Большинство из них не нарушают законов. Многие из них ходят в церковь и т. п. Но они представляют гораздо большую опасность для общества, чем все взломщики и карманники, вместе взятые. Если торговец пытается всучить вам вместо постельного белья хлопчатобумажные воротнички, его можно отвести в суд, и он будет оштрафован. А финансист может в течение года продавать чужие долги под видом активов, и закон только снимет перед ним шляпу.

В сфере **ФИНАНСОВ** никогда нельзя верить тому, что слышишь. Нужно придерживаться философии Декарта. Следует **все подвергнуть сомнению.** В сфере **ФИНАНСОВ** каждую минуту происходят десять обманов. Большинство из них непреднамеренны: они представляют собой то, что можно назвать финансовыми неточностями. Но они заставляют людей терять деньги так, как если бы люди были клятвопреступниками. В сфере **финансов** нет незаинтересованных людей. Каждый преследует свои корыстные цели. Каждый старается поднять или понизить цены. В таких условиях даже Ангел, ведущий счет добродетелям и грехам человечества, не может рассчитывать услышать от людей правду.

В девяти случаях из десяти советы **покупать исходят от самих продавцов, а советы продавать — от покупателей.** Что касается сообщений об организации акционерных обществ, то им нельзя доверять безоглядно. В Сити есть ловкие словоблуды, способные так написать об акциях телеги, как будто это акции «Роллс-Ройса». Если вести речь о балансовых отчетах, то пока они заслуживают определенного доверия. Но фактом является то, что каждый год в тысячах из них расходам придается вид доходов и наоборот. Ни один бухгалтер не будет это опровергать.

**Покупай только то, что знаешь.** Если ты торговец, вложи свои деньги в лучшую компанию, которая продает тебе товары. Если ты железнодорожник, вложи свои деньги в акции и другие ценные бумаги той железной дороги, дела которой ведутся наиболее разумно. Если ты строитель, покупай землю. Если ты путешественник, покупай долю в судоходстве. Если ты интеллигент и ничего не смыслишь в торговле и коммерции, покупай государственные ценные бумаги.

Всегда, когда можешь, покупай долю в том бизнесе, который рядом. Вкладывай деньги в своем собственном городе. Покупай то, что можно видеть своими глазами. Дальние поля всегда кажутся зеленее. Но ты в два раза «зеленее», неопытнее, если вкладываешь в них значительную сумму своих собственных денег. Сначала купи дом, в котором живешь. Потом купи соседний дом. Опыт, который ты приобретаешь, став домовладельцем, вскоре излечит тебя от мании гоняться за миражами.

Если рядом нет собственности, в которую можно вложить свои деньги, покупай ценные бумаги хорошо известных фирм, которые ведут дело 30 и более лет. Любая железная дорога или фирма, которая выплачивает дивиденды в течение 30 лет, является лучшим, что может быть, в этом царстве риска.

Но, если возможно, всегда вкладывай в бизнес, который знаешь. Дело, которое ты знаешь,— это как раз то, на чем тебя меньше всего можно надуть. Суть в том, что нельзя быть некомпетентным, когда вкладываешь деньги. И нельзя быть доверчивым. Невежество всегда опасно, но более всего — в сфере **финансов**. Если ты занимаешься бизнесом, который знаешь, ты сам занимаешься своими деньгами.

Итак, в **финансовой** деятельности, которую можно определить как **искусство сохранения своих денег и зарабатывания посредством них новых денег**, первое правило состоит в том, чтобы заниматься не тем, о чем тебе рассказывают, а тем, что ты знаешь сам.

Не общепризнанно ли, что, как только у человека появляются деньги, очень немногие люди бывают с ним искренни? Как только становится известно, что у человека завелись деньги, люди всех категорий, и порядочные, и прохвосты, начинают изо всех сил стараться лишить его денег.

Деньги каждого человека находятся в опасности! **И** почти всегда труднее **сохранить** деньги, чем их **сделать**. Поэтому первое правило гласит: **Будь осмотрителен. Покупай только то, что знаешь.**





*Правило 2*

## *НИКОГДА НЕ ВКЛАДЫВАЙ ДЕНЬГИ ПОД ДАВЛЕНИЕМ*

Это правило применимо и к бизнесу, и к финансовой деятельности. Суть его в том, что каждый, у кого есть какие-то деньги, должен твердо придерживаться принципа: никогда не тратить, не давать взаймы и не вкладывать их под давлением.

В мире столько плутов, бедных родственников и попрошаек, что человек с деньгами должен держаться, как крепость. Он не должен быть настороже. Он должен защищать себя от всех этих вымогателей-паразитов, живущих постоянным выклянчиванием чужих денег.

**Всегда, когда у тебя просят деньги, отложи свой ответ на завтра** — это правило, которое убережет тебя от многих убытков. Нас окружает столько людей, способных кого угодно убедить в чем угодно, что человеку нелегко сохранить то, что он имеет. Благодаря усилиям как разных паразитов и правительств, так и негодяев в современном мире сильно развито искусство лишать людей их денег. Искусство **нападения** в сфере финансов значительно превосходит искусство защиты. И я пишу данную книгу именно для того, чтобы впервые разработать, наконец, это искусство **защиты**.

В мире финансов всегда есть жулье. В нем всегда найдутся хитроумные пройдохи, которые разлучат тебя с твоими деньгами без применения физической силы. Они есть в каждом городе. Они находятся не в тюрьме и вряд ли вообще туда попадут. Они не **зарабатывают** деньги. Они **вытягивают** их из вас. Они изобретают удивительные проекты. Они лихорадочно снуют взад и вперед и кричат: **«Потрясающий план! Миллионы! Миллионы! Кто хочет получить кучу денег? Быстрее! Быстрее! Подходите и получайте деньги!»**

Такая суета собирает и будет собирать толпу. И люди, вполне здравомыслящие в других делах, подходят и отдают этим зазывалам свои деньги. Несколько месяцев спустя обманщики получают деньги, а люди — планы. Несколько месяцев спустя проходимцы остаются с деньгами, а люди — с планами. Ни один закон не может оградить человека от мошенничества.

Вполне возможны случаи, когда афериста осыпают золотым дождем из денег небогатых людей. Поистине доверчивости и бессовестности нет пределов в мире финансов. Даже самые близкие друзья, даже они не жалеют сил на изобретение способов перемещения денег из ваших в их карманы. Даже в доброй старой Англии есть тысячи мужчин и еще больше женщин, естественным занятием которых является лишение других людей денег.

Поэтому в мире финансов необходимо обладать искусством **самозащиты**. Каждый, кто хочет сохранить или самостоятельно потратить свои деньги, должен научиться себя защищать. Он никогда не должен уступать предпринимаемому на него натиску. Каждый раз он должен спокойно, хладнокровно спросить самого себя: «А что получу я? И как получу?»

Свой собственный интерес — это не та вещь, которой надо стыдиться. Своекорыстие называют

постыдным паразиты-хищники, живущие за счет чужой щедрости. Своя выгода — это основополагающая ценность. Это один из столпов, поддерживающих здание мировой цивилизации. Философия легковерия и пренебрежения своими интересами — это изобретение попрошаек; ею также постоянно пользуются воры.

Сначала заработай свои собственные деньги, потом защити их и используй по своему усмотрению — вот норма здравого смысла, честности и высшей добродетели! Чем больше становится дураков, тем больше разводится воров. «Не кради»,— говорит Моисей. Но это только половина закона. Он должен был дополнить заповедь словами: «Ты не должен быть обворован».

Раз человек стал собственником, он должен избегать эмоций. Он должен всегда иметь ясную, трезвую голову. Он должен всегда приходить домой и советоваться со своей женой. В денежных вопросах женщина менее доверчива, чем мужчина. Она более подозрительна. Она предпочитает лучше иметь синицу в руке, чем журавля в небе. Обычно женщина изобретательнее в получении и надежнее в сохранении денег. Мужчина — увлекающийся участник игр судьбы, а женщина — получатель призов. Поэтому по всем вопросам вложения денег каждый мужчина должен обращаться за советами к своей жене или матери.

Не может быть никакого предлога для того, чтобы отдать свои деньги другому человеку только потому, что нельзя опровергнуть его аргументацию. Также не надо отдавать их, когда трудно противостоять нажиму чьей-либо личности. Единственный случай, когда можно выписать чек,— это когда взамен сполна получаешь стоимость своих денег.

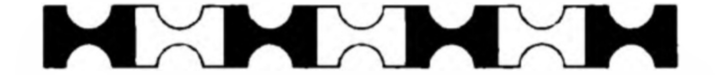
Абсурдно платить свои деньги в обмен на риск. Когда в твой офис врывается человек и кричит: «Быстро! Выпиши чек на 500 фунтов и дай его мне. Мы купим главную автостраду, если будем

действовать быстро!» Когда человек с такой небылицей врывается в твой офис, спокойно скажи ему, чтобы он сам покупал всю эту автостраду. Когда в твой офис приходит человек с планом, пустым карманом и словами: **«Надо торопиться,** подписывай», будь бесстрастен и обрати его внимание на лозунг над твоим столом: **«То, что у меня есть, я держу при себе».** Даже если тебе предлагают купить целую железную дорогу за кусок сыра, лучше не отдавай хороший кусок сыра.

Во всех случаях, когда речь идет о вложении твоих денег и тебе говорят: **«Сейчас или никогда»,** отвечай: **«Никогда».** Будь подозрителен к спешке и срочности в финансовых делах до тех пор, пока сам не установишь причин, почему надо действовать быстро. Всегда, когда тебе говорят: «Быстрее! Отдавай свои деньги», не отдавай ничего. Откладывая «горящие» дела на завтра, ты действительно один раз можешь упустить золотую возможность, но в конечном итоге у тебя будет больше денег и меньше огорчений.

Будь как можно проворнее, когда сам делаешь свои дела, играешь в свою игру. Но когда речь идет о том, что нужно расстаться со своими деньгами или собственностью, **будь медлителен. За одну минуту можно легко потерять то, что собирал целый год. Никогда не покупай, не отдавай, не давай взаймы и не вкладывай деньги под давлением.**





*Правило 3*

## *ДЕЛАЙ ДЕНЬГИ НА СОБСТВЕННОСТИ, А НЕ НА ПЛАНАХ*

В мире финансов все делают деньги спекулируя. Рискует каждый. У каждого есть свои замыслы и, осуществляя их, он либо выигрывает, либо проигрывает.

Финансовая деятельность вся состоит из *вложений* и *спекуляций,* и самый умный банкир в мире не может сказать, где кончается одно и начинается другое. Многие *инвестиции* неожиданно превращаются в *спекуляции,* а многие *спекуляции* становятся *инвестициями.* Именно поэтому никакими законами нельзя отменить ни учредителей и спонсоров, ни биржевых мошенников.

Один из главных рисков в мире финансов состоит в том, что каждый честный, полный оптимизма инициатор бизнеса может в любой момент обнаружить, что находится в тюрьме, смотрит оттуда на волю и недоумевает, как он там очутился. Каждый финансист — это **попечитель** денег других людей; он ответствен перед законом за успешное распоряжение их деньгами. В финансовой деятельности безопасность и риск так перемешаны друг с другом, что никто никогда не может отделить одно от другого.

Все инициаторы бизнеса **должны** рисковать. Они должны спекулировать и строить догадки на будущее. Не существует абсолютного правила, при помощи которого можно было бы действовать безопасно. Но можно дать несколько рекомендаций, способных предостеречь от самых опасных просчетов. Одна из них гласит: **Делать деньги на собственности, а не на планах.**

Если ты спрашиваешь: «В чем разница между собственностью и планами?» — это верный признак того, что ты не финансист. Собственность обладает неотъемлемой ценностью, в то время как ценность плана полностью зависит от его реализации. Собственность — это то, что существует реально. Если нужно, ее всегда можно продать в течение одной-двух недель. А план — это идея. Он не обладает материальным существованием. План — это еще не рожденное дитя. Как бы ни была стара или разрушена собственность, она всегда стоит денег. А самый совершенный план может не стоить ни гроша. Он может быть только широким преддверием банкротства.

Загадка человеческой природы состоит в том, что большинство людей предпочитают планы, а не собственность. Возможное объяснение этому состоит в том, что любой план всегда выглядит совершенным. Он не содержит ошибок предыдущих планов. Он безупречен. Он «просто не может не увенчаться успехом». В нем нет недостатков, он идеален. План будоражит воображение. Он уносит нашу мысль прочь от всех незначительных подробностей относительно стоимости и практической реализации проекта. План — это надежда, оптимизм, желание. Он не имеет отношения к реальностям, трудностям, убыткам.

План — это то, во что люди **хотят** верить, а не то, во что они **должны** верить. Поэтому планы всегда будут популярны. И всегда будут происходить одни и те же надувательские истории. Каж-

дое новое поколение неизбежно будет выбрасывать определенное количество денег на золотые прииски, нефтяные скважины и затерянные в тропиках ранчо.

Я вовсе не хочу объявить планы вне закона. Напротив. Английский банк когда-то был планом. В свое время также планами были Компания Гудзонова залива и знаменитая фирма «Lloyds». И все эти предприятия существуют уже два столетия. Суть того, что я хочу сказать, состоит в том, что вложения в планы — это для тех, кто может позволить себе такую роскошь. Это не для людей с ограниченными возможностями и небогатым опытом. Вероятность провала здесь слишком велика. Только примерно 1 план из 50 приносит успех. Никому, кроме богачей, не следует заниматься новыми планами. Но даже состоятельные люди должны выделять на них незначительную часть своего капитала. Любой человек должен вкладывать в план не более 20% своих денег.

Планы бывают разные: хорошие, плохие, средние. Иногда их осуществляют лучшие, а иногда — худшие люди общества. Многие планы известных аферистов превращаются в солидный, надежный бизнес. Часто осуществление планов честных людей сбивается с пути истинного, а планы прохвостов становятся в конечном итоге приличным устойчивым бизнесом.

Вначале невозможно определить, плох план или хорош. Все, что можно сделать, если хочешь не потерять свои деньги,— держаться подальше от всех планов и вкладывать деньги в собственность. Собственность может прийти в негодность, но не может исчезнуть совсем. Она не может, подобно планам, раствориться в воздухе. При помощи хорошего предвидения и умения продавать всегда можно собственность обратить в деньги или бизнес, приносящий деньги.

Обычно только что открывшийся бизнес — это

отчасти собственность, отчасти план. Смещение здесь реального и нереального вводит в заблуждение большинство людей. Каждое коммерческое предприятие состоит из плана и собственности. Опасность возникает тогда, когда плана становится больше, чем собственности. Надежное предприятие похоже на пирамиду: основание больше вершины. Опасное — перевернутая пирамида: центр тяжести находится наверху. В таком предприятии избыток **плана.**

Принципиальное отличие собственности от плана состоит в том, что собственность сохраняет свою стоимость, кто бы ею ни обладал. В то время как ценность плана всецело зависит от порядочности и деловых качеств осуществляющих его людей.

Чем умнее человек, тем больше он может полагаться на планы. Чем труднее он соображает, тем больше он должен иметь дело с собственностью. Это примитивный совет, но он мог бы спасти сотни людей от провалов.

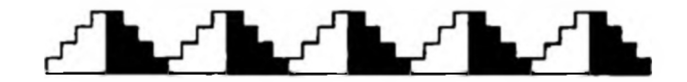
В мире финансов свое время — для осторожности и свое — для смелости. Но первой заповедью всегда должно быть: **Изучай все подробности плана, собственности, самого себя.**

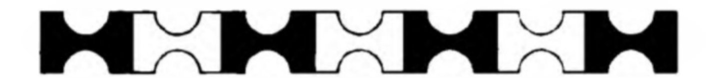
Этот совет адресован не сильному, опытному, уверенному в себе финансисту, который годами успешно ведет дела в финансовых джунглях. Но даже он время от времени попадается в ловушку планов, которые представляют собой пустую болтовню. Однако в большинстве случаев он бывает способен постоять за себя. Довольно часто он бьет прожектеров их же собственным оружием. Этот совет предназначен главным образом для человека, который не является финансистом,— для торговца, коммерсанта, не имеющего возможности делать большие капиталовложения.

Никто не должен пытаться бегать прежде, чем научится ходить. Вкладывать деньги в планы сто-

ит, только имея за плечами не менее чем десятилетний опыт ведения дел с собственностью. Человека, умеющего обращаться с собственностью, не так-то просто ввести в заблуждение разговорами и обещаниями. Человек, знающий, что такое дома, земля, оборудование, не склонен гоняться за миражами.

Великая истина, которую необходимо запомнить, состоит в том, что план — это, в сущности, **ничто**. Это только быстрый способ растрачивания денег, если, конечно, за планом не стоит **человек**, обладающий опытом, способностями, честностью, достаточными для успешного осуществления плана.





*Правило 4*

## *ВКЛАДЫВАЙ ДЕНЬГИ ТОЛЬКО В ТО, ЧТО МОЖНО ПЕРЕПРОДАТЬ*

Не связывайся ни с чем, чего нельзя продать,— гласит четвертое правило. Если хотите узнать, насколько оно важно, спросите любого известного бизнесмена. Каждый крупный бизнесмен неоднократно терпел убытки, забывая об этом правиле. По той же причине тысячи людей теряли свои небольшие сбережения.

До тех пор пока ты не станешь настолько богат, что сможешь позволять себе терять деньги и не сожалеть об этом, не покупай ни одной вещи только потому, что она тебе нравится. Почти каждый, начиная, совершает эту ошибку. Он покупает товары, которые удовлетворяют только его вкусу, а потом обнаруживает, что они никому, кроме него, не нужны. И товары мертвым грузом оседают на его полках.

Тысячи людей совершают эту ошибку при покупке земли или домов. Они удаляются в какое-нибудь укромное место и строят дом. Потом, спустя пять лет, когда они делают попытку продать дом, они обнаруживают, что он никому не нужен. У дома нет рыночной стоимости, и они вынуждены либо отдавать его за бесценок, либо годами

ждать, пока найдется дурак, который купит его за приличные деньги.

Почти в каждой стране можно увидеть странный, заброшенный, стоящий на вершине холма дом — «Памятник глупости Смита». Его строительство обошлось в 10 000 фунтов, а продан он был за 800. Смит забыл четвертое правило. Он построил дом, который нельзя перепродать.

Один бизнесмен из Бристоля купил патент какого-то устройства. Если патент не будет использован кем-либо другим, если изготовление устройства обойдется дешево и если публика захочет его покупать, только тогда этот бизнесмен сделает состояние. Он не подумал об этих трех «если», когда покупал патент. Сейчас он хочет его продать, но никто не хочет его купить.

Таких случаев — тысячи. Практически каждый человек с деньгами время от времени совершает эту ошибку — покупает то, что потом не может продать.

При покупке всегда нужно помнить о следующем.

1. Ты можешь изменить свое отношение к предмету покупки. Дом, который ты покупаешь сегодня, может завтра тебе разонравиться или, что вероятнее и гораздо серьезнее, не понравиться твоей жене.

2. Продажная цена определяется спросом, а не стоимостью или ценностью. Цена — это то, что тебе могут предложить. В прошлом месяце я видел, как за 380 фунтов продали аэродром и за 1000 — почтовую марку.

3. Нельзя тратить деньги в угоду своим прихотям и при этом думать, что ты делаешь вложение капитала. Покупать, чтобы ублажать самого себя, конечно, можно, но не раньше, чем ты сможешь позволить себе швырять деньги на ветер.

4. Чем уникальнее и необычнее предмет, тем меньше шансов найти на него покупателя. Чем обычнее и привычнее вещь, тем больше покупателей.

Обыкновенным людям нужны обыкновенные вещи, а девять десятых людей в мире — обыкновенные люди. Это великая истина, о которой очень многие совершенно забывают. Чем своеобразней, оригинальней и уникальней вещь, тем больше будет потерь при ее продаже. Удивительно, но изысканные люди никак не могут понять, что все склонны ошибаться, когда покупают.

Иначе говоря, нужно стремиться к тому, чтобы с финансовой точки зрения твои товары были как можно больше похожи на **деньги**. Великая ценность денег состоит в том, что **они нужны каждому**. Деньги всегда можно обменять на товар. Способность продаваться — это составная часть стоимости. Эта истина помогает делать деньги, когда продаешь, и сохранить деньги, когда покупаешь.

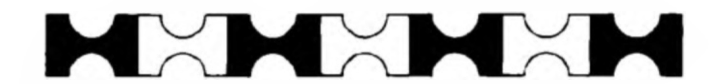
Непосредственное отношение к четвертому правилу имеет такой громадный по своему значению фактор, как **доверие**. А в основе последнего лежит **известность**. В связи с этим мы можем убедиться, как дорого обходится **неизвестность**: на вещь, о которой никто не знает, нет спроса.

Особенно в наше время четвертое правило имеет колоссальное значение и для крупного, и для мелкого бизнесмена. В такое время, как наше, нельзя замораживать деньги в собственности, которую нельзя продать быстро. Нужно содержать дело в таком состоянии, чтобы при необходимости быстро и без потерь превратить его в деньги. Это идеал, которого могут достигнуть лишь немногие. Но чем ближе ты к нему, тем дальше от банкротства.

Бизнес как процесс состоит в обмене товаров на деньги и денег на товары. *товары — деньги — тов.ры — деньгц—* это и есть бизнес, если при кгждой операции получается прибыль. Если нет прибыли, это не бизнес. Это *провал.*

Поэтому, когда покупаешь что-нибудь, подумай: «Можно ли повысить цену, и найдутся ли другие люди, которым это нужно?» Если да — можно смело покупать. Стоимость собственности отчасти зависит от ее способности быть проданной. За исключением тех случаев, когда у тебя есть деньги, которые ты готов потерять, **покупай только то, что можно быстро перепродать без потерь.**





*Правило 5*

## *ПОЛУЧАЙ СВОЮ ПРИБЫЛЬ*

Часто приходится слышать: «Как жалко, что я упустил возможность это продать». Очень может быть, ты сам уже говорил такие слова самому себе.

Многие неизменно покупали, покупают и будут покупать именно тогда, когда цены самые высокие. Они покупают потому, что все вокруг покупают. А другие люди, которых тоже немало, могли бы, но упорно отказываются продавать при высоких ценах.

И здесь мы подошли к сути того, что я хочу сказать: в бизнесе главное — **прибыль,** а не сам **процесс,** каким бы он ни был.

Это значит, что если торговец может получить больше денег от продажи своего магазина, чем от продажи своих товаров, он должен продать магазин. Если владелец обувного производства может получить большую прибыль от продажи своей фабрики, чем от продажи обуви, он должен продать фабрику.

Мы все слишком привязаны к своей собственности. Мы пригвождены к ней. Мы относимся к ней как к чему-то неотчуждаемому, не подлежащему продаже.

Люди **должны думать.** Девять человек из де-

сяти предпочитают плыть по течению, влача жалкое существование вместо того, чтобы **думать** и богатеть. Но эта книга предназначена для **мыслителей**. Производство денег имеет свою собственную технологию, которую я как раз и пытаюсь объяснить. Очень часто человек может делать деньги скорее выполняя что-то нестандартно, нежели традиционным способом.

Мы все, по крайней мере большинство из нас, могли бы быть богачами, если бы жили, к примеру, 1000 лет. С финансовой точки зрения задача состоит в том, чтобы делать деньги как можно быстрее. Мы имеем в своем распоряжении всего 20—30 лет, для того чтобы сколотить состояние. И в этом вся суть. Для того чтобы быстро сколотить достаточную сумму денег, нужно идти кратчайшим путем. Нельзя упускать ни одной благоприятной возможности получения прибыли.

Возьмем конкретный пример. Один лондонский коммерсант купил 1000 акций одной компании по 18 фунтов. Через шесть месяцев их цена поднялась до 23. Он мог продать их. Но он не захотел продавать. Он сказал: «Нет, я буду ждать, пока они поднимутся до 28. Тогда я получу вдвое больше». Сейчас его акции упали до 20. Он упустил свой случай. Несомненно, со временем они поднимутся до 28, но ему придется подождать год-другой. Он поступил бы разумнее, получив прибыль сразу.

Если я куплю корову за 20 фунтов и если по дороге к моей ферме меня встретит мой приятель и скажет мне: «Какая хорошая корова, даю за нее тридцать фунтов», я отвечу: «Она твоя». Потом я поеду домой в прекрасном настроении, довольный столь удачным днем.

Слишком часто многих людей одолевает подозрительность, когда им предлагают за их товар высокую цену. «Если это так высоко **кем-то** оценивается, то это пригодится **мне** самому»,— дума-

ют они. Но это неправильная позиция. Суть состоит в том, чтобы использовать каждую благоприятную возможность верного, быстрого получения прибыли. Нужно принимать во внимание фактор **времени.** Лучше делать 100 фунтов в месяц, чем 200 — в год.

Как только ты усвоишь эту истину, ты вступишь на путь к тому, чтобы стать финансистом. Ты научишься делать деньги при помощи **предприимчивости: думая, планируя, используя возможности, которые открывает колебание цен.**

Недалекие люди, вроде социалистов, считают это эксплуатацией. Но это ничего общего с эксплуатацией не имеет. Это — **творческая, созидательная энергия. Это — лидерство. Это — законный способ делать деньги, самый полезный и наименее вредоносный из всех, применяемых человечеством.**

Для того чтобы делать деньги, человек должен действовать быстро. Он должен уметь приспосабливаться к различным ситуациям. Он должен **целиком** посвятить себя достижению одной цели, одному образу жизни. Он должен **двигаться — действовать — принимать решения — использовать возможности.** И каждый раз, когда перед ним возникнет прибыль, он не должен ее упускать.

Есть старая история о глупом рыбаке, который поймал рыбу длиною в один фут. Он отпустил ее со словами: «Лучше я поймаю тебя в следующем году». Лучше сохрани то, что уже поймал. Часто, стремясь к большему, мы теряем то, что уже имеем.

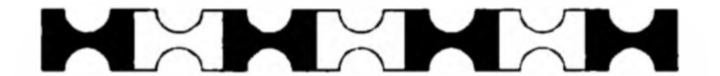
Не является ли истиной то, что многие люди не расстаются со своей собственностью по 30 лет, а потом продают ее за деньги, которые давно могли бы получить.

Лучше сразу получить небольшую прибыль, чем позднее — крупную. «Позднее» — это неприемле-

мо для таких преходящих и немощных существ, как люди, чей деятельный возраст составляет не более сорока коротких лет.

**Жизнь коротка.** Будущее всегда неопределенно. Поэтому не упускай ни одной из тех возможностей, которые дает *настоящее.* Будь проворнее в получении прибыли. Каждая малая часть, присоединенная к тому, что уже имеешь, делает тебя богаче. **Получай свою прибыль.**





*Правило 6*

## *СЛУШАЙ СВОЕГО БАНКИРА*

В финансовых джунглях нет ни карт, ни дорог. Большую часть времени, проведенного здесь, каждый чувствует себя сбившимся с дороги путником. Но есть люди, которые провели всю свою жизнь в этих джунглях и которые поэтому знают их законы и опасности. В этом смысле больше всего можно полагаться на **банкиров**. Шестое правило может спасти от больших убытков.

Джунгли кишат такими людьми, которые проявляют готовность быть твоими проводниками. Они заверяют, что найдут выход из любой ситуации, проконсультируют по любому вопросу. Практически сразу, как только ты вступаешь в джунгли с туго набитым бумажником, тебя начинают одолевать предложениями различной помощи. Сотни людей, которые сами безнадежно потерялись в джунглях, предлагают провести тебя к Груде Золота. В этом состоит один из наиболее загадочных законов джунглей: бездарные неудачники предлагают показать тебе дорогу к благополучию, а жуликоватая рвань горит желанием сделать тебя богатым.

В джунглях практически не бывает незаинтересованных услуг и советов. Лучше знать и помнить об этом до того, как вступишь в джунгли. Как

только твой кошелек начнет пустеть, проводники и советчики исчезают. И ты предоставлен самому себе.

Дело в том, что, когда человек окончательно заблудился в джунглях, он обычно сам становится проводником или, иначе говоря, брокером. Как ты думаешь, если бы последний действительно знал путь к Груде Золота, стал бы он кому-нибудь показывать его за грошовое вознаграждение? Никогда.

Если нужен надежный совет, то последний, к кому следует обращаться, это брокер. Эта истина ранее еще не провозглашалась со всей откровенностью, но, как ты сам убедишься, она в общем верна. Если есть сомнения на этот счет, то можно спросить любого, кто лет 20 занимался куплей и продажей акций.

Это не значит, что брокеры нечестные люди; но у них своя логика. Без особого восторга относясь к тому, чему учил Моисей, они придерживаются своих собственных десяти заповедей. Их первая заповедь: «Рискует клиент». Брокер никогда не думает о надежности. Он думает только о самом процессе. «Действуй»,— советует он. Неважно, принесет ли это прибыль или убыток: «Действуй». Никто из брокеров не просыпается по ночам, вспоминая о бывших клиентах, отправленных ими в работные дома. В противном случае, нет никакого сомнения, все брокеры умерли бы от бессонницы.

Обычный брокер так же, как и его клиенты, руководствуется слухами, а не какими-то правилами. У него нет ни плана, ни карты, ни компаса. Он попросту следует за своими клиентами, которыми он сам призван руководить. Он вовсе не является проводником. Он — компаньон. Если это усвоить, то можно очень неплохо пользоваться услугами брокера. Он расторопный исполнитель того, что ему говорят. Он выполняет поручения, подбадривает, рассказывает новости дня, соверша-

ет сделки, но не выступает в качестве **проводника**.

Есть и другой вид людей в джунглях. Они не выдают себя за проводников, но они знают больше, чем проводники. Это — **банкиры**. Банкир — это хранитель. Это человек, который защищает деньги от убытков. Он — сама **надежность**. Если он не знает тропинок в джунглях, то ему известны хотя бы способы защиты от подстерегающих там опасностей. Всю свою жизнь он проводит, изучая их признаки. Более того, банкир, если захочет, может вызволить из беды. В этом он намного превосходит брокера.

Единственной целью брокера является постоянно держать своих клиентов в состоянии купли-продажи. В то время как главным стремлением банкира является защитить клиентов от потерь. Услуги брокера оплачиваются комиссионно, с купли-продажи, а банкир получает жалованье. Непреложный факт, который нельзя отрицать, состоит в том, что положение именно банкира и никого другого больше всего обязывает давать незаинтересованные советы.

Очень немногие вкладчики пользуются услугами своего банкира. Я сам в молодости имел в течение десяти лет счет в банке, прежде чем попросил ссуду, и впервые посоветовался со своим банкиром о вложении денег спустя четырнадцать лет. В молодые годы я обращался за советами к брокеру и агенту по продаже домов. Из-за первого я потерял 250 фунтов, а из-за второго — 120. Вот чего стоило мне усвоить, что никогда нельзя советоваться с тем, чьи услуги оплачиваются комиссионно.

Брокер приводит в движение все джунгли. И это, понятно, очень полезная функция для джунглей в целом.

Однако я не собираюсь высказывать здесь общие положения. Моя цель — рассказать читателю этой книги, как сохранить его деньги и заставить их на него работать.

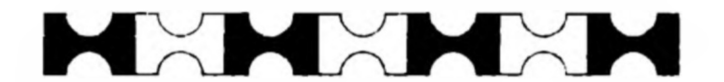
Когда обращаешься за советом к банкиру, то выигрываешь вдвойне: есть шанс получить мудрый совет; улучшается мнение банкира о тебе и возрастает его доверие.

Банкир — это своего рода наблюдатель в финансовых джунглях. У него нет причин обманывать ни себя, ни своих клиентов. Он занят исследованием положения дел и не влезает в чужие дела.Он не может сказать, как сделать 12% прибыли, но он может сказать, как сделать 6. Он не может сказать, как удвоить капитал, но он может сказать, как надежно сохранить то, что имеешь. Он не может показать дорогу к Груде Золота, хотя он знает, что время от времени кто-то случайно или сознательно находит ее и становится сказочно богат. Он слишком много знает о джунглях, чтобы самого себя называть проводником.

Банкир всегда ведет дела надежно. Поэтому он лучший советчик для начинающих инвесторов. Наступает время, и человек так прочно становится на ноги, что его дела уже не требуют совета банкира, но такое случается не часто. Особенно в наше время я бы порекомендовал каждому бизнесмену во всем полагаться на своего банкира.

Сегодня банкир — это центральная фигура. Он держит на своих плечах весь мир. В конечном итоге все международные финансовые проблемы, о которых так много говорят политики, решаются не парламентами и конгрессами, а банкирами. Банкир защищает деньги людей, и он должен занимать соответствующее положение в обществе. Именно он должен определять решения, принимаемые политиками. Он не просто бухгалтер. Он — **страж**. Он — **опекун**. Он — **лидер**. Независимо от того, хочет он сам этого или нет.

Итак, наше шестое правило гласит: **Слушай своего банкира. Не полагайся ни на свой собственный небогатый опыт, ни на советы тех, кто может извлечь прибыль из твоих убытков.**



*Правило 7*

## *ПОКУПАЙ ВО ВРЕМЯ ПОНИЖЕНИЯ, А ПРОДАВАЙ ВО ВРЕМЯ ПОВЫШЕНИЯ ЦЕН*

Правило состоит всего из нескольких слов, но если ты сможешь применить его на практике то сделаешь целое состояние. Об этом легко говорить, но вряд ли найдется один человек из тысячи, у которого хватит смелости и самостоятельности сделать это.

Почти все покупают и продают, глядя на толпу. Даже биржа и денежный рынок подчиняются толпе. И даже банкиры и биржевые дельцы не принимают самостоятельных решений.

На рынке капиталовложений всегда две толпы: толпа покупателей и толпа продавцов. И когда человек попадает на этот рынок, он неизменно присоединяется к той толпе, которая больше. И это является одной из главных причин убытков.

Мы все, по крайней мере большинство из нас, подчиняемся стадному инстинкту. Мы следуем за толпой, за большей толпой, как животные. Мы делаем то, что делают другие, потому что так проще и удобнее. Мы не хотим прослыть чудаками или гордецами.

Словом, мы **плывем по течению**. В финансах мы действуем точно так же, как в политике, ре-

лигии, общественных делах. Мы позволяем соседям; согражданам, прессе помыкать нами.

Больше всего — **прессе**. Именно пресса сделала толпу обычным явлением. Редакторы и репортеры думают головой не больше, а меньше других, но они продают свою болтовню. **Знают** они или нет то, о чем говорят, но они должны как-то **высказываться** каждый день.

Эта непрестанная навязчивая болтовня влияет на толпу. Большинство людей не думают. Они только **читают**, и поэтому для прессы легче легкого манипулировать ими.

Странный и, правда, не вполне достоверный факт: большинство людей на всем протяжении своего жизненного пути — от колыбели до могилы — не совершают ни одного **самостоятельного** поступка. Всю свою жизнь они следуют за толпой. У них в голове утвердилось общепринятое мнение, что так **спокойнее**.

Это так в политике и в общении, но не в Финансах. В *финансах* **толпа всегда проигрывает**. Этот факт известен немногим людям, а те, кто его знают, держат это знание при себе.

В финансах выигрывают немногие. И они делают это, потому что следят за **ценами**, а не за толпой. **Финансы** — это прямая противоположность политике. Как мало бизнесменов сознают это. Финансы мало волнуют мнение большинства. Цены не устанавливаются голосованием.

В то же время справедливо, что общественное мнение вызывает колебания цен.

Когда десять человек хотят продать акции какой-нибудь компании, а покупателей только пять, цена на акции падает. А когда двадцать человек покупают, но продают только пять, цена поднимается. Но умный вкладчик не покупает и не продает вместе с толпой. Он наблюдает со стороны и использует колебания цен.

В политике — присоединяйся к большинству и выиграешь. Но в финансах нужно находиться в

меньшинстве, если хочешь познать нелегкое искусство *вкладывания* и *спекуляции*. Никогда не покупай, когда покупателей больше, чем продавцов. В противном случае наверняка переплатишь. Никогда не продавай, когда продавцов больше, чем покупателей. Иначе неизбежно заработаешь гроши. Как однажды сказал мне один миллионер: **«Покупай себе соломенную шляпу зимой».** Покупай, когда модно продавать, и продавай, когда мода на покупки.

Цены всегда сильно колеблются. Всегда есть бумы и депрессии. За каждым бумом следует депрессия, и за каждой депрессией следует бум. Толпа никогда, конечно, не смотрит вперед. Толпа всегда оказывается в дураках. Она думает только о сегодняшнем дне. Именно поэтому большинство людей покупают по высоким ценам, а про ают по низким. Они считают, что существующа на рынке ситуация будет продолжаться вечно.

Большинство являются оптимистами во время бума и пессимистами — во время депрессии. Конечно же, это проще всего. НО тот, кто делает деньги, выступает пессимистом во время бума и оптимистом во время депрессии.

**Покупай всегда у пессимистов. Продавай всегда оптимистам.**

В этом заключается иначе сформулированное седьмое правило. Оно означает, что нужно стоять в стороне от толпы и использовать возможности, которые открывают изменения цен. Немногие люди, у которых хватит мужества поступать таким образом, разбогатеют и заслуженно будут обладать всем, что получат. Они — **стабилизаторы** рынка. Они предохраняют от тех ситуаций, когда толпа поддается панике и сметает все на своем пути. Именно так обычно ведет себя любая толпа.

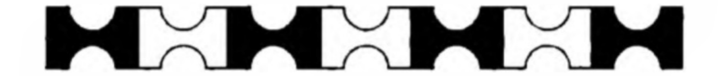
Устраните с биржи независимых дельцов, и она через год закрыта. Либо во время бума, либо при депрессии она будет стерта с лица земли. Каж-

дую толпу нужно **стабилизировать.** Вот в чем главным образом и состоит руководство. А толпу на бирже нужно стабилизировать почти так же, как в политике. Подобно тому как цель прессы состоит в том, чтобы привести толпу в возбуждение, цель мудрого, сильного биржевого дельца-патриота заключается в том, чтобы сделать толпу более спокойной и здравомыслящей. И иногда случается, он за это получает неплохие деньги.

Загадка человеческой природы состоит в том, что, когда цены высоки, мы думаем, они обязательно поднимутся еще выше. А когда они низкие, мы думаем, они опустятся еще ниже. Истина, конечно же, состоит в обратном. Если цена на какой-либо товар растет, это является признаком его скорого подешевления. А если что-либо дешевеет, то вслед за этим последует подорожание.

Цены все время движутся вверх и вниз. На них воздействуют события, надежды и страхи всего необъятного мира. Цены поднимаются выше и опускаются ниже стоимости, но они редко исчезают совсем. Обычно как надежды, так и страхи толпы преувеличены. Как только ажиотаж спадает, цены возвращаются к уровню стоимости.





*Правило 8*

## *ДЕРЖИ ДЕНЬГИ В ОБОРОТЕ*

Самый продуктивный в мире капиталист — **мальчик-разносчик** газет. Он делает 200% прибыли в день. Каким образом? Заставляя свои деньги и товары постоянно находиться в движении. Он начинает утром, имея 1 шиллинг. Покупает 20 газет и продает их за 1 шиллинг и 8 пенсов. За день он проделывает это трижды. В результате к концу дня у него получается 3 шиллинга. (До 1971 г. английский шиллинг = 12 пенсам. — Ред.) Он продал 60 газет и сделал 2 шиллинга прибыли.

Он в равной степени и капиталист, и рабочий. У него нет нанимателя, он финансирует сам себя и получает вознаграждение по конечному результату. Он не финансист, поскольку расходует и деньги, и свой труд. Но он и не вкладчик, поскольку может получить назад свои деньги за нераспроданные газеты.

Его деятельность представляет собой лучшую иллюстрацию того, насколько важно, чтобы деньги и товары находились в постоянном движении. Он зарабатывает 30 фунтов в год, вкладывая один шиллинг и напряженно работая. Это на 5 фунтов больше того, что он, вероятно, мог бы получить на обычной работе; и он работает всего 3 — 4 часа в день.

Сравним его с ювелиром, имеющим дело с капиталом в драгоценностях на сумму 5 000 фунтов и продающим их в течение года. Мальчик-газетчик оборачивает свои деньги 600 раз, в то время как ювелир едва делает это единожды. Именно поэтому в бриллиантовом бизнесе гораздо больше блеска, чем прибыли.

Таким образом, восьмое правило подводит нас к усвоению великого закона финансов: **движение** капитала имеет гораздо большее значение, чем его **величина**. Оборачивается ли твой капитал за год, квартал, месяц или неделю?

В графстве Ланкашир рядом находятся две фирмы. Одна имеет капитал в 8 000 000 фунтов и 18 000 служащих, другая — капитал в 800 000 фунтов и 800 работников. В прошлом году обе фирмы имели одинаковую прибыль. Это случилось потому, что меньшая была более производительна и оборачивала свой капитал за год 26 раз.

Булочник может делать хороший бизнес при помощи капитала, который в десять раз меньше, чем у ювелира. Он может это, потому что очень быстро превращает свою муку в хлеб, а хлеб — в деньги. Он практически каждый день продает весь свой товарный запас.

Одна из распространенных причин, почему большинство фирм получают невысокую прибыль, состоит в том, что слишком большие деньги у них **неподвижны**. Слишком много товаров лежит на дальних полках. Слишком много не используется оборудования. Слишком большой запас сырья. Слишком много зданий. Все это означает бездействующий капитал. Это своего рода паралич.

Часто бывает, что две трети капитала фирмы омертвлено и вся нагрузка ложится на оставшуюся треть. Нет никакой выгоды придерживать товар, кроме тех случаев, когда цены растут. Ценность оборудования или здания зависит от их **использования**, а не от того, сколько они стоят.

Мир бизнеса наполнен дорогостоящими, но не приносящими никакой прибыли вещами. Лучше иметь функционирующий двигатель в одну кошачью силу, чем не работающий мотор мощности мамонта. Лучше взять 200 фунтов и пустить их в непрерывный оборот, чем иметь 2000 фунтов неходовых товаров.

Сущностью бизнеса является **обмен.** Деньги — на товар, товар — на деньги, деньги снова на товар! И делать это нужно **быстро** — в этом секрет больших дивидендов.

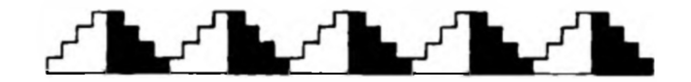
Норма прибыли больше зависит от **скорости продаж,** чем от высоты цен. Выгоднее сделать 5% за месяц, чем 30% за год. Это известно всем ростовщикам, но не всем торговцам. Поэтому так много торговцев, имеющих мертвый запас товаров и превышающих свой кредит.

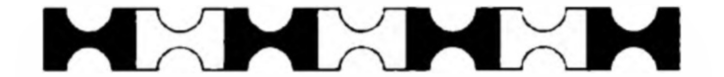
Деньги похожи на человеческий ум. Раньше считалось, чем больше у человека голова, тем он умнее. Но сегодня мы знаем, что это заблуждение. Человек может иметь очень крупную голову, но, если он медлителен и ленив, он глупец. Главное не размеры головы, а то, как она работает. Многие люди с небольшими головами возглавляют крупные компании. В то же время люди, имеющие большую голову, служат почтальонами, зарабатывая на жизнь ногами. Почти всегда, когда я спрашиваю бизнесмена, что ему больше всего нужно, он отвечает: «Больше капитала». Как правило, это ошибка: нужно ускорить использование капитала, который есть. Любой человек может удвоить свой капитал, не занимая ни пенни,— простым удвоением скорости оборота товаров. Лучше учиться продавать, чем платить проценты за капитал. Дешевле рекламировать свой товар, чем нести расходы за превышение кредита.

Правилом преуспевающего торговца должно быть: **«купил — продай, купил сегодня — продай завтра».** И это правило полезно как для финансистов, так и для торговцев.

Не покупай и не строй лишнего. Всегда имей больше покупателей, чем товаров, больше бизнеса, чем офисов. Лучше отказать покупателю, чем затовариться. Магазин — это перевалочный пункт, а не военный арсенал. Как немного торговцев понимают это!

**Постоянно держи деньги в обороте.** Каждый шиллинг — это маленький рабочий. Нужно сделать так, чтобы он работал, а не спал: находил себе применение и через несколько недель возвращался, ведя за собой новую маленькую монетку.





*Правило 9*

## *ЗАНИМАЙ СТОЛЬКО, СКОЛЬКО МОЖНО ВЛОЖИТЬ В БИЗНЕС*

Нужно набраться смелости и взять кредит — вот совет, который больше всего необходим тысячам бизнесменов.

Многие бизнесмены испытывают ужас перед долгами. Они занимаются бизнесом, используя только то, что имеют сами. Они перестраховываются. Они выходят в открытый океан торговли и коммерции на маленьком корабле, название которому «наличные», и стараются держаться ближе к берегу. Они так близко находятся у берегов, что налетают на скалы, и на этом все заканчивается. Позднее они узнают, что у берега больше скал, чем в открытом море, и на глубине гораздо безопаснее, чем на прибрежном мелководье.

Поскольку я говорю чистую правду, то должен сказать тем, кто хочет вести дела безопасно и избегать риска: это доступно только прирожденным финансистам. Стараясь обойтись без риска, ты сможешь сохранить сделанные отцом деньги, но никогда не наживешь своего собственного крупного состояния. Финансисту вести только нерискованные дела — все равно что охотнику на львов не ходить на опасную охоту и верхолазу не подвергать себя опасности. Финансовый мир по-

лон риска, и ни я, ни кто-либо другой не сможет сказать, как его избежать. Бывалый охотник на львов может дать ценные советы молодому, но все охотники имеют на своем теле шрамы; на этот счет не надо питать иллюзий. В конечном счете самое прибыльное в бизнесе — это разумный риск. Можно спросить об этом любую страховую компанию.

Человек должен обладать достаточной смелостью. У него должен быть спортивный интерес. Рискуя, он должен получать удовольствие. Человеку, который, взяв в долг, не спит по ночам, лучше не пытаться стать финансистом. Ему следует оставаться служащим, спокойно работающим на твердом окладе. Но, как только он испытал себя и убедился, что может успешно распоряжаться чужими деньгами, нужно пойти и занять столько, сколько можно вложить в дело.

Эндрю Карнеги, человек, сделавший в сталелитейном бизнесе состояние в 60 000 000 фунтов, однажды сказал мне, что, начиная, он занимал столько, сколько мог найти. «Я был самым богатым должником в Пенсильвании,— говорил он.— Один из моих компаньонов специально занимался тем, что ходил по банкам и брал займы, где только можно».

Почти каждый богач скажет, что он обязан своим успехом деньгам, которые он занимал для разумной цели. Некоторые немногие фирмы финансируют себя сами из собственных доходов. Но это не *финансовая деятельность*, а совсем другое. Это — *коммерция*.

Недавно в поезде я встретил бизнесмена, который сказал мне, что за 27 лет он не занял ни одного пенни. Он сказал мне это с гордостью. У него есть маленькая фабрика, на которой работают 50 человек. Его чистый доход не превышает 1500 фунтов. Это достаточно хорошо, но суть в том, что он потратил 27 лет для того, чтобы довести свой бизнес к отметке в 1500 фунтов. Если бы

вначале он занял 5000 фунтов, он вышел бы на этот уровень за время, как минимум вчетверо меньшее. Он не принимал во внимание фактор времени. Он потратил целую жизнь на то, что можно было сделать за 5 лет.

**Нет ничего дешевле денег.** Наем рабочей силы приносит очень небольшую прибыль. Ведь наемный труд в целом не окупает своего жалованья. Прибыль дает **оборудование, умение продавать, управление, реклама, личное руководство. деньги и мозги** — вот кто делает деньги в каждой отрасли бизнеса.

Наемный труд стремится поднять свою зарплату без повышения своей продуктивности. Именно в этом заключается причина столь высокой безработицы. Наем рабочего является прибыльным только в том случае, если он приставлен к машине, купленной за деньги. Она сама себя окупит. Она окупит рабочего и еще принесет небольшой доход.

При помощи денег можно обеспечить **машины, оборудование, рекламу, массовое производство.** Деньгами можно запустить в бизнес все производящие прибыль факторы, кроме **ума.** Поэтому, если человек уверен, что у него есть **мозги,** его следующий шаг должен состоять в том, чтобы достать **деньги.**

Если он может получить их, не занимая, то это лучше всего. Но если нет, тогда он должен их занять. У кого? Разумеется, не у ростовщиков. Никто и близко к ним не подойдет, кроме тех случаев, когда нет друзей или положение действительно отчаянное. Деньги, взятые у ростовщика, никогда не могут принести никакой прибыли по той простой причине, что за них нужно ежемесячно выплачивать 10%. Более того, контора ростовщика чаще всего является ловушкой, при помощи которой из жертв выжимается все, что можно.

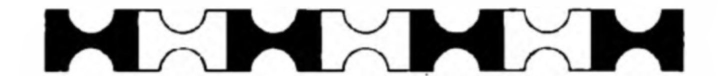
Нет, нужно доставать деньги как можно более

дешевым способом. Не надо платить 7%, если можно получить достаточную сумму за 6. Разница составит 100 фунтов в год на каждые 10 000. Если можно, возьми деньги в банке. Банковский бизнес как раз и состоит в том, чтобы ссужать деньгами. И банк предложит более выгодные условия и будет более милостив в трудное время, чем любой друг или родственник. Почему-то считается, что банки жестоки и бессердечны. В действительности это не так. Менее всего банкир может хотеть краха одного из своих клиентов.

Если нет возможности занять деньги в банке, нужно считать это свидетельством того, что вообще не стоит занимать. Банкир — искушенный специалист в ссужении денег. Он знает, когда нужно дать, а когда отказать.

Конечно, каждому человеку следует иметь какие-то свои средства, прежде чем осмелиться попросить денег у других. Но как только ты убедился, что можешь эффективно обращаться с деньгами, лучше занять больше, чем можешь заработать за всю жизнь. Если хочешь быстрее заработать побольше денег, следуй восьмому **правилу**, а также **занимай столько, сколько можешь вложить в бизнес.**





*Правило 10*

## *ЗАНИМАЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ, А НЕ ДЛЯ ХВАСТОВСТВА*

Множество коммерческих фирм докатились до банкротства, потому что не придавали значения этому правилу. Они не отличали **развитие** от хвастовства. Развитие означает рост действительных масштабов бизнеса, в то время как хвастовство состоит в приукрашивании его. Развитие состоит в том, чтобы наращивать размеры и возможности бизнеса, когда этого требует сбыт. Хвастовство же состоит в том, чтобы привлекать внимание и производить впечатление.

Если владелец типографии обнаружил, что ежегодно теряет заказы на 4000 фунтов из-за отсутствия свежей прессы, он должен взять кредит и открыть новые газеты. Если ювелир увидел, что мог бы продавать больше драгоценностей, если бы имел их больший запас, он должен взять кредит и закупить больше бриллиантов.

Существует такая вещь, как **принуждение** роста. Растущий бизнес — это как растущий ребенок. Он не может все время оставаться в колыбели. Он должен иметь большее пространство. В отличие от этого хвастовство создает только видимость. Оно приукрашивает действительность. Это

то, что мы хотели бы иметь, а не то, что нам действительно нужно. Приобрести зонтик — это необходимость, а отдать деньги за трость с золотым набалдашником — это блеф.

Никогда не нужно занимать деньги, пока ты не уверен, что их расходование не только окупит себя, но и принесет хорошую прибыль. Если занимаешь 10 000 фунтов под 6%, надо сделать на этих деньгах не менее 16% прибыли. Правильно поступаешь, когда берешь в долг, чтобы купить ботинки, и ты не прав, занимая для покупки гетр.

Довольно часто мне доводилось посещать небольшие, надрывающиеся от работы фабрики и магазины, скудно оснащенные машинами и другим оборудованием, владельцы которых между тем везли меня обедать в шикарных автомобилях. Как часто мне хотелось сказать: «Продай автомобиль и купи пару новых станков». Нередко я встречал людей, которые жили в прекрасных домах, их буфеты блистали столовым серебром, а в их офисах не было даже нормального отопления и освещения.

Если бы я был владельцем одной из таких фабрик, борющихся между жизнью и смертью, я бы продал дом, спал бы в офисе на досках, подкладывая под голову простой мешок вместо подушки и укрываясь плащом вместо одеяла. Я бы сам готовил себе еду на керосинке, экономил бы каждый год по 75 фунтов и вкладывал их в бизнес. Потом, когда у меня скопилось бы достаточно имущества, я взял бы максимальный кредит и все до пенса вложил бы прямо в дело. Только таким путем можно положить должное начало бизнесу — создать жизнеспособное, устойчивое дело, которое не рухнет при первом же испытании.

Слишком много людей, которые обогащают себя и доводят до нищеты свой бизнес. Их жены и друзья постепенно вводят их во все боль-

шие расходы, пока наконец изможденный бизнес не издаст предсмертный стон и не испустит дух.

Каждый крупный бизнесмен, начиная свое дело, думал сначала о нем, а потом уже о себе. Иногда в молодые годы промышленники спят в цехах, торговцы — под прилавками своих магазинов, фермеры ночуют где придется — в лачугах, в поле. Точно так же, как генерал в первую очередь думает о своих солдатах, так и бизнесмен прежде всего заботится о своем бизнесе.

Когда бизнесу нужны деньги, из него нельзя брать ни пенни. Лучше не получить дивиденд, чем нанести ущерб бизнесу. Словом, нужно быть в определенном смысле слова спартанцем для того, чтобы, начав с нуля, за короткое время сделать состояние. Легкой дороги здесь нет, кроме тех случаев, когда бизнесмену улыбнется удача.

И нужно избегать показухи как в делах, так и в личных отношениях. Главное везде и всегда в бизнесе — это не то, какое он производит впечатление, а то, какую он приносит прибыль. Лучше иметь процветающее дело на катке или в конюшне, чем убыточное — в здании из стекла и бетона. Удвоение вывески не удваивает бизнес. Фактически это увеличивает бизнес только на 30—40%.

**Новые здания!** Вот на чем прогорают десятки фирм. Несомненно, бизнес нужно делать, имея хорошую крышу над головой, но истина состоит в том, что здание имеет гораздо меньшее значение, чем мы ему придаем. Например, фирма, имеющая привлекательное здание в центре, в прошлом году не дала прибыли, в то время как старый обшарпанный дом, в котором размещается Английский банк, продолжает оставаться центром мировых финансов.

Спроси любого опытного бизнесмена, приносит ли каждое новое здание что-либо, кроме разочарования. Да разве мало предприятий, потерпев-

ших крах из-за того, что ухлопали кучу денег на новые здания. Я знаю по крайней мере трех торговцев, готовых отдать год своей жизни за то, чтобы выехать из новых зданий и снова оказаться на старом месте.

Когда твоя дочь выходит замуж за молодого амбициозного архитектора, будь осторожен. Вскоре тебя начнет одолевать зданиемания, а это опасная и дорогостоящая болезнь. Что касается лично меня, то я не помню более двух случаев, когда я рекомендовал приобретать новые помещения. Почти всегда я обнаруживал, что фирма не использует всех возможностей имеющегося у нее здания. Из-за чего же тогда, собственно, строить новое? Конечно, новое здание может быть необходимо для расширения. Если так, то можно строить. Но нужно быть уверенным, что это действительно так, а не для того, чтобы пустить пыль в глаза.

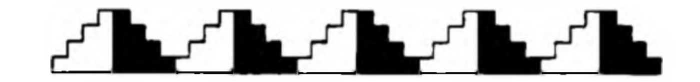
Одна из широко распространенных в Соединенных Штатах ошибок — наполнять бизнес блефом. Часто американская фирма возводит новое здание только для того, чтобы потом обнаружить, что это мавзолей для погибшего бизнеса. Многие американские железнодорожные компании выстроили величественные мраморные здания под вокзалы, а потом увидели, что это не добавило ни гроша в приходные статьи. Зачем все эти бросающиеся в глаза станции и вокзалы? Их не строят для автобусов и трамваев, которые, кстати, перевозят больше пассажиров, чем любая железная дорога.

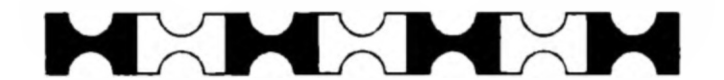
Существует также такая вещь, как выбрасывание денег на изысканный офис и раздутый управленческий аппарат. Все это надстройка, увеличивающая расходы, а не прибыль.

Каждый бизнес, расширяясь, подвергается опасности стать на своей вершине декоративным. В каждом бизнесе накапливаются *лишние* люди и машины. Но нельзя занимать ни гроша на оплату

расходов по их содержанию. Все взятые в кредит деньги должны использоваться продуктивно. Если этого не происходит, то эти деньги приносят больше вреда, чем пользы, развивая привычку потворствовать своим причудам.

Бизнесом побуждают заниматься Ее Величество **Прибыль** и Ее Величество **Гордость**. Если берешь кредит для **прибыли** — все в порядке. Но если занимаешь для **гордости** — твой бизнес в опасности. Взятые в кредит деньги либо возносят, либо низвергают тебя — в зависимости от того, как ты их используешь. Вот почему нужно занимать для **развития**, а не для **хвастовства**.





*Правило 11*

## *НИКОГДА НЕ ДАВАЙ ВЗАЙМЫ*

В этом правиле, рискуя быть названным бессердечным, я собираюсь рассказать о том, как опасно давать взаймы друзьям. Если бы какой-нибудь писатель поделился со мной этими соображениями лет 30 назад, то это помогло бы мне сохранить солидную сумму и полдюжины друзей.

Дело в том, что, как только становится известно, что у тебя есть деньги, ты начинаешь сталкиваться с рядом трудностей. Появляются **паразиты**.

Об этих **паразитах** можно написать целую энциклопедию. Они бывают самых разнообразных видов и рангов — от жалующихся на жизнь полупьяных уличных бродяг до епископов в великолепных мантиях. Они — родственники, друзья и незнакомцы. Они — мужчины и женщины. Они — честные и бессовестные. Они заслуживают и не заслуживают снисхождения.

Всех их объединяет цель — завладеть твоими деньгами. Не сомневайся на этот счет. Все они — *паразиты*! Женщины с лицами святых! Полные достоинства джентльмены с изысканными манерами! Племянники и племянницы, дядюшки и тетушки! Все с протянутыми руками и устремленными на твой карман глазами.

Нельзя определить **паразита** до тех пор, пока не наступает момент откровения и он предлагает тебе переместить некоторую сумму из твоего в его карман. Неизвестен способ, каким можно избежать как респектабельных, так и убогих попрошаек. Для многих бизнесменов было ударом обнаружить, что их единственный сын наделен задатками нищего.

В этом мире идет непрекращающаяся война между **созидателями и нищими.** Это война до победного конца. Нищие уже погубили Римскую Империю, и их силы настолько велики в Британской, что в настоящий момент никто не может сказать, каков здесь будет исход этой войны. Каждый бизнесмен-**созидатель** окружен со всех сторон **нищими,** подобно льву в джунглях, сопровождаемому шакалами, выжидающими удобного момента стащить кусок его добычи.

Счастлив **созидатель,** который женится на женщине, тоже являющейся по натуре созидательницей. Он может быть уверен, что его успехи не будут сокрушены. А что касается **созидателя,** женящегося на **нищенке,** то, Боже, будь к нему милостив! Несмотря на ум и энергию, в конце концов он будет сломлен.

Созидатели должны защищать себя от **попрошаек** — таков смысл одиннадцатого правила. Как только ты открыл счет в банке, ты не должен становиться черствым, но ты должен научиться говорить: «Нет». **Сохранить** деньги не менее тяжело, чем добыть их. Каждый состоятельный бизнесмен это знает. Именно потому богатые люди бывают такими некомпанейскими. Они вынуждены всегда быть настороже. Их сравнивают со свернувшимися в клубок ежами. И это неудивительно!

Независимо от размеров своего состояния человек его тут же лишится, если потеряет бдительность. Одно время я знал человека, нашедшего железный рудник и продавшего его за 500 000

фунтов. Потом он поехал в Нью-Йорк и за 6 недель лишился всего. Нет пределов прожорливости паразитов. Чем больше они получают, тем больше требуют. Они ненасытны.

Если состоятельный человек хочет сохранить свое богатство, он должен держать свой капитал нетронутым. Что бы он ни дарил и ни давал взаймы, это уменьшает его доходы. Он не должен принимать ничьих просительных записок, от кого бы они ни исходили. Ни в коем случае нельзя подписывать никаких чистых чеков. У него ни с кем, даже со своей женой, не должно быть общего счета в банке. Нужно держаться в стороне от всех спорных денежных дел. Ибо ничто так не обнаруживает дурных сторон человеческой натуры, как тяжбы из-за денег.

Предоставь банкирам и ростовщикам давать деньги взаймы. Они знают, как это делается, а не ты. Они умеют себя защищать, а ты не умеешь. Следует отметить, что профессиональные ростовщики обычно берут 10% в месяц. Вполне возможно, они вынуждены так поступать, чтобы компенсировать свои большие убытки и высокие расходы.

Давать деньги взаймы — значит делать непонятно что. Дать взаймы — это и не подарить, и не вложить. Это не приносит тебе ни благодарностей, ни шансов получить прибыль. Это хуже, чем держать пари, поскольку, когда ты даешь взаймы, ты не испытываешь спортивного интереса и тебе не может улыбнуться удача.

Если твой друг пытается занять у тебя денег, спроси его, почему он не обратился к банкиру. И, если он признается, что ему закрыли кредит, не давай ему денег. Или, что еще лучше, купи небольшую долю в его бизнесе, достаточную для того, чтобы вытащить его из долгов.

Всегда лучше **вложить**, чем дать взаймы. Если ты становишься совладельцем, ты получаешь право вносить предложения, участвовать в доходах. Если дела у твоего друга пойдут успешно, ты

получишь часть прибыли, а не просто свои 6% долговых. Если же он потерпит крах, ты по крайней мере вернешь часть своих денег.

Как правило, люди, занимающие деньги у своих друзей, вообще являются ненадежными и паразитическими. Уверенный в своих силах, независимый человек никогда не допустит, чтобы его друзья узнали о том, что он нуждается в деньгах. Словом, человек, который обращается за деньгами, скорее всего, не заслуживает того, чтобы ему давали взаймы. А тот, кто заслуживает,— не обращается.

Во всех городах встречается определенный человеческий тип — люди, бессовестные в отношении своих долгов. Они — моллюски. Они живут беззаботно; все, что нужно в жизни, им дается легко, без труда. Они могут иметь хорошее образование, привлекательную внешность и т. д., но все они, в сущности, попрошайки. Они выклянчивают и пятерки, и сигареты, и приглашения на уик-энды. Они просто разодетые бродяги, и они не могут пользоваться доверием уважающих себя людей. У таких паразитов не хватает храбрости стать ворами. Они держатся в рамках закона. Но они лишают людей больших денег, чем воры.

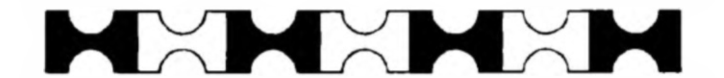
Удивительно, но факт, что, одалживая деньги порядочному человеку, чаще всего портишь с ним отношения. Давая взаймы, всегда теряешь друга; обычно это происходит именно так. Никто еще не написал книгу о психологии неблагодарности, между тем это очень интересный предмет, заслуживающий внимания. Кредитора никогда не любят. И это очень странно. Как только ты дал другу взаймы, ты перестаешь быть «своим парнем» и становишься безжалостным ростовщиком. Долги всегда угнетают человека, и он обвиняет тебя в том, что ты взвалил эту ношу на его плечи. Хотя это глупо и нелогично, но именно это в большинстве случаев происходит в сознании большинства должников.

Дружба основывается на равенстве и взаимности, но разрушается филантропией. Если я дважды приглашаю своего друга в ресторан и дважды за него расплачиваюсь, то над нашей дружбой нависает угроза. Не может быть дружбы между начальниками и подчиненными. Это закон человеческого общения, который нельзя игнорировать.

С нравственной точки зрения ты делаешь человеку зло, давая ему взаймы только потому, что он тебя об этом просит. Ты ослабляешь его уверенность в собственных силах и его уважение к самому себе. Он просит денег, но в конечном итоге ему нужны совсем не деньги. Не надо обманываться на этот счет.

Истина состоит в том, что мы слишком часто **даем взаймы** и слишком редко **просто даем.** Очень немногие из нас делают последнее в достаточной степени. **Нужно чаще давать, нужно давать тем, кто сам делает для себя все возможное.**





*Правило 12*

## *СТАВЬ НА ЦЕЛУЮ ОТРАСЛЬ И СЛЕДИ ЗА КОЛЕБАНИЯМИ ЦЕН*

Это правило будет многое означать для тех, кто сможет его понять и использовать. В течение ряда лет я рассматриваю это правило как пенсию и очень увлекательное занятие.

Это мое собственное правило, которое до сих пор я не обнародовал. Это — **система.** Она не только сделает деньги для любого, кто найдет в себе смелость ею воспользоваться, но и принесет пользу обществу, предотвращая слишком сильные подъемы и спады производства.

Смысл этого правила сводится к следующему. Всегда существует отрасль, которая находится в упадке. Это может быть производство или хлопка, или резины, или железа, или нефти, или дерева, или джута. И всегда в этой отрасли есть по крайней мере одна фирма, о которой известно, что она надежна, перспективна и хорошо финансируется, фирма с большим резервом. У этой фирмы должны быть обычные акции. Выгоднее покупать именно обычные акции, потому что они поднимаются выше и падают ниже, чем другие ценные бумаги.

Во время спада фирма вместе с остальными в отрасли идет по нисходящей. Ее обычные акции

достигают своей низшей точки. Ни одна отрасль не находится постоянно в упадке. Все отрасли имеют свои подъемы и спады. И, когда твоя отрасль пойдет вверх, прежде всего будут расти твои акции. Поэтому если купить обычные акции лучшей фирмы в худшей отрасли, то можно быть настолько уверенным в прибыли, насколько вообще можно быть в чем-либо уверенным в этом мире риска. И заметь, что ставишь на целую **отрасль,** а не на фирму.

Конечно, это правило предназначено для тех немногих, у кого есть деньги и нервы играть на бирже. Меня не тревожит то обстоятельство, что теперь многие люди им воспользуются. Если охотник на львов расскажет секрет, как их убивать, в джунглях все равно не будет столпотворения. Одно чистое знание мало что значит. Результаты дает **знание действующее.** А людей действия не много. Люди обычно инертны.

В ежедневной газете я бы написал: «Держи свои сбережения в банке и довольствуйся своими 4%». Но эта книга — совсем другое. Я пишу для **немногих достойных,** для моих постоянных читателей и личных друзей. И моей целью является наделить их навыками, как больше, быстрее, легче и приятнее делать деньги.

Обычно, когда у меня спрашивают совета, как играть на бирже, я отвечаю: «Если хотите *надежности* — покупайте *государственные облигации,* если ваша цель *сделать деньги* — берите *привилегированные акции,* для *Спорта* — пригодны *обычные акции*».

Это двенадцатое правило — больше чем совет. Оно указывает на определенный разумный способ, как делать деньги, используя колебания цен на бирже.

Фондовая биржа — это одно из самых полезных и удивительных явлений в мире. Это высшее достижение финансовой цивилизации. Ее не любят дураки и боятся слабаки. И у тех, и у других

есть на это веские причины. И она не предназначена для дураков и слабаков.

Глупые писатели пишут о бирже, что там волки поедают овец, что это джунгли, в которых на каждом шагу подстерегают ловушки, капканы, опасности. «Держись подальше от фондовой биржи,— говорят эти люди.— Это место, где грабят». С таким же успехом можно сказать: «Держись подальше от района Гайд-парка. Это место, где убивают: в прошлом году здесь попало под машину девять человек». Да, на бирже, так же как и в районе Гайд-парка, есть свои опасности и бывают несчастные случаи. Но для того чтобы их избежать, не сровнивают же биржу и парк с землей, а ведут себя как можно внимательней и не допускают к опасностям детей и слабосильных.

Есть такие места, которые предназначены только для **сильных,** и **слабым** лучше обходить их стороной. Фондовая биржа — одно из таких мест. Фондовая биржа — это не что иное, как **рынок.** Это место, где сразу можно и купить, и продать ценные бумаги. На Лондонской бирже котируется более 6000 различных ценных бумаг, которые можно либо купить, либо продать.

Фондовая биржа так же необходима, как железные дороги и верфи. Если сегодня вы разрушите одну, завтра появится другая. Биржа — даже больше чем рынок. Это — барометр торговли и коммерции. Каждый бизнесмен должен его изучать и выписывать для этого одну из ежедневных финансовых газет.

Фондовая биржа представляет общественное мнение. Она дает информацию о приметах времени. Она дает возможность заглянуть в будущее. Она первой получает все последние новости. Она всегда движется вперед.

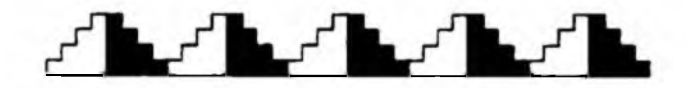
Цены на бирже не отражают стоимости. Они отражают существующие тенденции и перспективу. Они выражают надежды и опасения умнейших людей финансового мира. Ни один индиви-

дуум не может быть умнее биржи. И ни один — сильнее. Никто не может искусственно формировать цены, как об этом пишут. Порой какой-нибудь хитроумный делец пробует выкинуть трюк с ценами, но рынок сводит на нет его усилия.

Цены вечно находятся в движении. На них влияют все события и идеи в мире. Урожаи, погода, забастовки, войны, банковская ставка, бюджет — все это толкает цены вверх и вниз. Ценами движут факты и небылицы, страхи и слухи, желания и треволнения.

В 1922 году цены на обычные промышленные акции поднялись на Лондонской фондовой бирже с 278 423 377 до 388 286 961 фунта. Повышение составило более 109 000 000 фунтов. Вся эта прибыль досталась тем, у кого хватило ума сохранить веру в нашу индустриальную систему. Те немногие, у которых хватило смелости рискнуть и купить в 1921 году обычные промышленные акции вместо облигаций военного займа и государственных облигаций, сделали 109 000 000 фунтов за один год, не считая дивидендов.

Таким образом, делать деньги — значит замечать разницу между **существующей ценой и реальной стоимостью. Наибольшего успеха добивается тот, кто безразлично относится к тому, что говорят, и больше интересуется реальной стоимостью.**

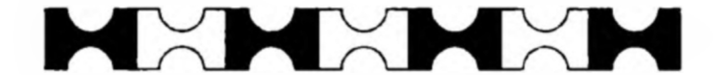


# Герберт Н. КЕССОН

# АКСИОМЫ БИЗНЕСА

Herbert N. KASSON

Axioms of Business



## *«ДЕЛА» ТАКЖЕ ВХОДЯТ В ЦИКЛ НАУК*

*Я решил доказать в моей книге, что «ДЕЛА» также входят в цикл наук.*

*Я не намерен утверждать, что эта отрасль науки отличается исчерпывающей полнотой. Напротив, у этой области науки еще нет ни законов, ни аксиом, ни твердо установленных принципов. Она до сих пор остается в области хаоса, вся запятнанная заблуждениями и странными фантазиями.*

*Несколько известных деловых людей заслужили звание ее пионеров, установив несколько принципов, за это они и были награждены колоссальным успехом.*

*Известны также удивительные преуспевания нескольких фабрик, организация которых покоится на научном фундаменте.*

*Последние статистические сведения Северной Америки говорят нам, что уже более 200 000 рабочих работают там под «НАУЧНЫМ УПРАВЛЕНИЕМ». И этот термин получил право гражданства.*

*Но, собственно говоря, самый термин «ДЕЛОВАЯ НАУКА» совершенно нов. Едва ли дюжина хороших книг посвящена этой «ДЕЛОВОЙ НАУКЕ». Только отдельные отрывки знаний, которые до сего времени были собраны, преподаются в школах, и только некоторые школы употребляют их с пользой.*

*Личное мое мнение — что настало время, когда проповедники этой «ДЕЛОВОЙ НАУКИ» должны работать открыто и широкой волной распростра-*

*нять то, чем обладают: во тьме наука жить не может. Оппозиция и критика поднимутся, но движение с сильным первоначальным импульсом не остановится.*

*Как математические науки опираются на незыблемые законы или аксиомы, так и «ДЕЛОВАЯ НАУКА» найдет свои незыблемые основания. Ей свойственны очевидные истины, которые являются главными опорами всего здания и остаются несокрушимыми. Они так же необходимы деловому человеку, как компас — мореплавателю, топор — плотнику, уровень — архитектору.*

*Чтобы точнее объяснить, что я понимаю под словом «аксиома», я напомню о двенадцати знаменитых аксиомах Евклидовой геометрии.*

*Они гласят:*

*1. Две величины, порознь равные третьей, равны между собой.*

*2. Если к каждой из двух равных величин прибавить по равной величине, то обе суммы равны между собой.*

*3. Если из двух равных величин вычесть по одинаковой величине, то обе разности равны между собой.*

*4. Если к двум неравным величинам прибавить по равной величине, то обе суммы не будут равны между собой.*

*5. Если из двух неравных величин вычесть две равные величины, то разности не будут равны между собой.*

*6. Две равные величины, в два раза большие третьей, равны между собой.*

*7. Две равные величины, в два раза меньшие третьей, равны между собой.*

*8. Два объема, порознь полностью заполняющие третий, равны между собой.*

*9. Целое больше каждой своей части.*

*10. Две прямые линии не могут ограничить поверхность.*

*11. Все прямые углы равны между собой.*

*12. Две пересекающиеся прямые линии не могут быть параллельны третьей.*

*Геометрия основана на аксиомах, предположениях и определениях, с помощью которых доказываются теоремы.*

*Каждая достоверность влечет за собой другую достоверность, и таким образом возникает крупное собрание сведений и познаний.*

*Но в «ДЕЛОВОЙ НАУКЕ» не так легко действовать: слишком уж большое количество факторов имеет значение в бизнесе.*

*Дела не могут представляться в виде прямых линий, определенных углов, данных фигур. Напротив, обстоятельства, люди, товары, из которых складывается бизнес, беспрерывно меняются и никогда не бывают неизменно постоянными.*

*«ДЕЛОВАЯ НАУКА» гораздо более сложна, чем геометрия. Впрочем, это не помешает нам смело двинуться на ее изучение.*

*Ни одна отрасль науки не обладает исчерпывающей полнотой. Наиболее разработанная представляет собой не что иное, как органиченное собрание знаний на лоне беспредельной тайны, как светлый круг среди непроницаемого мрака.*

*Если нам удастся доказать, что* ***сфера бизнеса не управляется случаем,*** *счастьем, совершенно случайными обстоятельствами, то, значит, мы приступили к созданию научного знания. И с того момента, когда мы будем в состоянии заранее найти правильное решение для каждого данного случая, можно будет уже говорить, что наше познание научно.*

*НАУКА ВСЕ ОПРЕДЕЛЯЕТ И ПРЕДВИДИТ. Она обладает возможностью предвидеть — на основании разностороннего изучения и классификации фактов.*

*Я не претендую на утверждение в данную минуту, что в один прекрасный день мы будем иметь возможность так же достоверно предсказывать банкротство, как мы предсказываем затмение солнца. Я только хочу сказать, что в продолжение*



7 Зак. 876

*долгих веков астрономию терпеливо создавали многие проницательные ученые. Они-то и дали нам чудесную способность предвидеть затмения.*

*И наоборот, никогда никто не учил, как* ***«делать бизнес»****. Единственным существовавшим в этой области знанием был девиз:* ***«Кто его знает?!»***

*Не из современных университетов мы получили «ДЕЛОВУЮ НАУКУ».*

*Преподающие там с осторожностью избегают деловой мир, который они не сумели ни оценить, ни уважать. Какой-то необъяснимый снобизм заставлял их верить, что бизнес — область, недостойная для исследования гг. профессоров.*

*Большинство гг. профессоров, пользуясь благодеяниями цивилизации, рассматривают их как истечения или эманацию самой природы.*

*Дарования и таланты, встречающиеся среди промышленников и купцов, для них не представляют ценности.*

*Поэтому нет ни одной кафедры, с которой проповедовалась бы «ДЕЛОВАЯ НАУКА».*

*В Соединенных Штатах Северной Америки, где бизнес имеет исключительное значение, лишь пять или шесть университетов официально признали необходимость заняться его изучением.*

*Этим и можно объяснить то обстоятельство, что, в то время как астрономия, геология, химия, механика, философия и другие области науки получили значительное развитие, «ДЕЛОВАЯ НАУКА» существует пока в виде зародыша.*

*«ДЕЛОВАЯ НАУКА» будет существовать лишь в том случае, если сами деловые люди ее создадут и сами будут двигать ее вперед.*

*Создателями «ДЕЛОВОЙ НАУКИ» не могут быть ни доктринеры, ни люди без практики, могущие судить о бизнесе лишь поверхностно.*

*Не по силам и одному только человеку двинуть вперед эту науку: слишком разнообразны умозаключения и слишком многочисленны точки зрения...*

*Наибольшее усилие, на какое способен один чело-*

*век, — это определенно установить главные законы «ДЕЛОВОЙ НАУКИ», как Пастер сделал в области медицины, а Дарвин — в области естественных наук.*

*Что же касается лично меня, то мне следовало бы прежде всего извиниться за то, что я беру на себя такую задачу. Прощения мне быть не может.*

*Если я выполню свою задачу с успехом — все будет хорошо. Если же я ее выполню неудачно — «все будет также хорошо... но все-таки хуже», как сказал Герберт Спенсер.*

*Я должен, однако, сказать, что мне предоставлены исключительные возможности не только для теоретизирования, но и для проверки выводов из моих наблюдений на современной американской деловой жизни.*

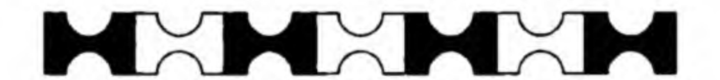
*Я 20 лет собирал опыт: вот единственное мое извинение для той моей работы, которую я предпринимаю.*

*Быть может, среди моих аксиом найдут и несовершенные вследствие того, что я склонен увлекаться обобщениями, порой поспешными. Предтечи, пророки всегда этим грешат. Но двери для критики и моего развенчания широко открыты всем.*

*Я докажу, что почва, на которой развивается бизнес, не сыпучий песок, не способный выдержать солидные устои науки... Эту почву я преображу в твердую скалу и положу на ней первый фундамент.*

*Придут другие... И они начнут на этом фундаменте возводить нерушимое здание.*





## *ПЕРВАЯ АКСИОМА*

### *НЕОБХОДИМО БЫТЬ ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ ВДВОЕМ, ЧТОБЫ СДЕЛАТЬ КАКОЙ-НИБУДЬ БИЗНЕС*

**(Для того чтобы не слишком надеяться на самого себя)**

Подобное утверждение кажется уж слишком простым. Прочитав эту аксиому, вы, наверное, подумали: «Понятно, чтобы делать бизнес, нужно быть по крайней мере вдвоем».

Разве об этом кто-нибудь спорит? К чему тратить время на провозглашение подобных истин?

Простите! Вспомните, пожалуйста, что такое аксиома. Ведь каждая истина доказывается простым ее изложением, как например: «Две прямые линии не могут ограничить поверхность».

Разве вы забыли, что истины подобного рода и составляют основание математических наук?

Вы одновременно и слышите истину, и признаете ее очевидность. А между тем до того, как вы ее впервые услышали, думали ли вы когда-нибудь о ней?

Мы не способны рассматривать аксиомы должным образом — все равно, относятся ли они к математическим наукам или к «ДЕЛОВОЙ НАУКЕ».

К тому же, вообще, к обыденным явлениям жизни, которые и составляют ее сущность, мы крайне невнимательны. Только сенсационное нас интересует!..

В течение многих и многих веков человечество жило на земле и не подозревало о кровообращении. Цезарь не знал о нем. Кромвель — тоже. Но с той поры, как Гарвей его открыл и доказал правильность своих наблюдений, по всему миру вы только и слышите: «Ну да, кровь циркулирует...» Не все ли равно, кто сделал это открытие?!.

Наша первая аксиома утверждает, что **никакой бизнесмен немыслим, если нет в наличии по крайней мере двух лиц.**

Робинзон Крузо на необитаемом острове, чтобы сделать первое дело, должен был дождаться прибытия Пятницы: без присутствия последнего у него не было дела.

ТОРГОВЛЯ — игра не для одиночки или отшельника. Ни при каких обстоятельствах лицо, находящееся в одиночестве, в единственном лице не может ею заниматься.

НИКТО НЕ МОЖЕТ ПРОДАВАТЬ САМОМУ СЕБЕ ИЛИ ПОКУПАТЬ У САМОГО СЕБЯ. Если кто-нибудь во имя какой-нибудь финансовой комбинации своей правой рукой купил бы то, что ему предлагает его левая рука, то он никоим образом не сделает бизнес.

Крестьянин, который выделал сырую кожу и потом сшил из нее себе башмаки, не совершил этим торговой сделки. Если бы он и его жена, принявшись за подобную работу, сделали бы две пары башмаков для собственной надобности, то они также не сделали бы никакого коммерческого дела. Но когда крестьянин, сшив пару башмаков, обменяет ее у соседа на мешок пшеницы — вот тогда он сделает дело.

Как мы яснее увидим впоследствии, **каждое дело требует наличия обмена одного предме-**

**та на другой для выгоды или удобства каждого участника.**

Количество заинтересованных лиц в каждом бизнесе может быть безгранично.

Тысячи рабочих участвуют в производстве рояля, который будет обменен на автомобиль, сделанный другой тысячей рабочих. Но «производство» — одно, а «торговля» — другое. Не один промышленник потерпел крах из-за пренебрежения весьма простой основной истиной: ЧТОБЫ ДЕЛАТЬ ДЕЛА, МАЛО ОДНОГО ТОЛЬКО ПРОИЗВОДСТВА.

Один человек может полностью обеспечить производство какого-нибудь предмета. Но для сделки по поводу любого предмета необходимо по крайней мере двое. Таким образом, производство жизненно лишь тогда, когда к нему добавляется еще одна операция — **продажа**.

Приложим эту истину, например, к английскому фабриканту. Если принять в расчет даже лишь половину того, что сейчас говорится о его ошибках, то первая аксиома будет для него особенно актуальна.

Тот, кто изготовляет товары по собственному вкусу и собственной выдумке, кто вытаскивает старомодный ассортимент на прилавок без всякого внимания к нуждам покупателей, тот глух к нашей первой аксиоме: НЕОБХОДИМО ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ ДВОЕ, ЧТОБЫ СДЕЛАТЬ КАКОЕ-НИБУДЬ ДЕЛО.

Весь мир признает, что английские товары — хорошего качества и «солидны». Однако им чего-то недостает. Просто они не вполне соответствуют требованиям покупателей на месте.

У английского фабриканта нет способности приспосабливаться. В этом не может быть сомнения: слишком много иностранных критиков говорили об этом.

А что такое «способность приспосабливаться»?

Это способность угадывать не только желания,

но даже мысли другого и прилагать все старания к их осуществлению.

Немыслимо спорить против потерь за границей для английской торговли миллионов и миллионов исключительно из-за того, что английские фабрики не хотели считаться с местными идеями и привычками.

Фабриканты других стран захватывали английские иноземные рынки, снабжая потребителей товарами хотя и низшего сорта, но более удовлетворяющими желаниям покупателей.

Право, я сомневаюсь, чтобы английский фабрикант когда-либо принял заказ на 100 000 телег с девятью колесами.

«Какой вздор, — сказал бы он, — у телеги не может быть девяти колес, нельзя принять такого заказа... Этот заказ просто смешон!..»

Между тем подобный абсурд — лишь вопрос географического положения. Телега, смешная для Анчестера, не была смешной, например, для Бразилии. Посмотрите на телеги для хлеба в Аргентине, у которых колеса величиной в 8 футов и к тому же совершенно несмазанные. Ясно, что такие запрудили бы главную улицу Лондона, ну а в Аргентине они на своем месте.

## НЕ ЗАБЫВАЙТЕ ТОГО, КТО ИГРАЕТ ДРУГУЮ РОЛЬ!

Не забывайте и его значения. Его желания могут быть бессмысленны лишь потому, что они отличаются от ваших.

Вот один из главных принципов **деловой практики!**

Свойство торговой сделки более или менее зависит от рода контракта. Неизменно у сделки имеются всегда ДВЕ стороны, и каждая из них имеет свое значение. У нее нет двух противоположных сторон, как в монете: «орел» и «решка». В делах обе стороны «решки».

Повторяю: **торговля — игра, в которую играют вдвоем.** Посему **чистый бизнес** переживает

МЕНЕЕ ЧИСТЫЙ, и честность добудет большие барыши, чем мошенничество. И посему ни один торговый дом не мог бы при мошенничестве и блефе продержаться хотя бы три поколения.

**Одной ловкости недостаточно для торговли.** Затерявшийся на необитаемом острове человек может сделаться промышленником, но сделаться торговцем он не может.

**Торговля должна быть определена как понятие общественное.** Она заставляет обращать внимание на желания и требования других.

С того момента, как значение первой аксиомы будет усвоено, сразу сделается ясной необходимость умелой и осторожной продажи и серьезной рекламы. **Одним только производством хороших товаров задача сделать бизнес выполнена быть не может.**

С некоторой поры умение показать товар, привлечь к нему наибольшее внимание покупателей и угодить товаром вкусу покупателей стало настоящей профессией. Смысл первой аксиомы породил это ремесло, начало и конец которого — искусное наблюдение за другим лицом, участвующим в сделке.

Если бы я был профессором политической экономии, то пошел бы дальше: я бы сказал, что рассматриваемая аксиома в своем роде экономическое обоснование альтруизма. Но мне не хочется выходить за пределы своей области. Достаточно того, что я помогаю моим читателям делать бизнес и достигать легче более крупной прибыли. Кажется, я уже достаточно сказал на тему, что у торговли также имеются свои аксиомы. Эта первая аксиома по крайней мере кажется неопровержимой. На ней, как на твердом основании, мы будем в состоянии соорудить первую опору.

С самого начала нашего изучения мы уже знаем, что каждое дело нужно рассматривать с ДВУХ сторон. Мы знаем, что **в бизнесе нет места деспотизму.** Не существует фабриканта, кото-

рый бы на основании веления свыше мог продать так или этак. Много раз цитировали любимое изречение Маршала Фильда: «КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРАВ». Быть может, подобное утверждение способно нас завести слишком далеко, но, во всяком случае, оно ясно говорит о том, какое значение имел для него клиент. Все знают, что Маршал Фильд стоял впереди всех американских торговцев и после смерти оставил состояние в 60 миллионов долларов...

Отсюда следует, что есть смысл принимать во внимание точки зрения обеих сторон, участвующих в деле.





## *ВТОРАЯ АКСИОМА*

### *В КАЖДОМ ДЕЛЕ — ТРИ ЭЛЕМЕНТА: ПОКУПАТЕЛЬ, ПРОДАВЕЦ И ТОВАР*

**(Для того чтобы оценить значение других)**

Занятие химией, действительно, очаровывает и в то же время удивляет до бесконечности, позволяя анализировать вещество и определять элементы, которые его составляют.

Научный метод состоит в том, чтобы определить: **«каким образом» и «зачем»?**

Приложение научных методов не должно ограничиваться стенами лаборатории. Нужно ими пользоваться и в лавке, и на заводе, на мельнице или в банке.

АНАЛИЗИРОВАТЬ — вот первое слово нашей терминологии. Сколько несчастий, потерь, неприятностей можно было бы избежать, если рассматривать события хладнокровно и доходить до их первоисточника.

Только правильным анализом следует развивать правильное мышление и точные методы, а также освобождать себя от опасений, предрассудков и невежества — этих гибельных козней делового мира.

Вначале, до того как ваш ум свыкнется с анализом, вам будет всегда казаться, что самое про-

стое дело слагается по крайней мере из дюжины элементов. И это будет происходить или оттого, что вы недостаточно ясно уяснили себе дело, или оттого, что вы соединяете воедино две или несколько фаз одной и той же сделки.

На самом деле в каждой коммерческой операции имеется всегда лишь три элемента и НИКОГДА нет более трех. **Главное в бизнесе — ясно мыслить!**

Торговля не имеет никакого дела с метафизикой. Общие впечатления — гибельны: нужно ЗНАТЬ, и ЗНАТЬ ТОЧНО. Посему необходимо досконально изучить все слагаемые каждого серьезного предложения. Разрешите доказать это примером.

В один прекрасный день грек зашел к сапожнику и купил пару башмаков ценой в 10 долларов. Так как в кассе не было сдачи со 100 долларов, которыми хотел заплатить грек, то приказчик сбегал в соседний банк, чтобы разменять деньги.

Через два часа после ухода грека является к сапожнику кассир банка и заявляет, что кредитный билет был фальшивый. Приказчик принужден был взять обратно 100-долларовый билет и взамен дать кассиру другой.

Вопрос: сколько потерял сапожник в сделке с греком и в операции с кассиром банка?

Часто я задавал этот вопрос деловым людям и получал от них по крайней мере четыре различных ответа. Ответы были: 200 долларов и пару ботинок; 100 долларов; 90 долларов и пару башмаков. Только последнее решение — верно!

В этом деле было лишь три элемента: грек, сапожник и пара башмаков. Банк, понятно, в расчет не входит, так как он ничего не наживает и ничего не теряет, равно как и приказчик. Если он и появляется, то только чтобы запутать дело.

Налицо всего две операции, и только немногие

могут сразу распознать их. Первая включает сапожника, фальшивый кредитный билет и банк; вторая — сапожника, пару башмаков и грека. Потеря происходит исключительно в течение второй операции.

Приведенный пример поясняет практическое значение нашей второй аксиомы.

Я приучал себя, когда мне не представлялась ясной сущность дела, к следующей операции. На отдельных листах я писал название каждого фактора (иногда их бывало до восемнадцати или двадцати). Я просматривал листки каждый отдельно, собирал более важные факторы и отбрасывал маловажные, и постепенно суть дела выяснялась, становилась понятной, вполне определенной, одним словом, совершенно простой. Самой колоссальной работой, которую я когда-либо предпринимал, я считаю рассмотрение 800 листков. После их двухмесячного изучения мне удалось их рассортировать на 24 различные категории. Задача эта признавалась до того неосуществимой, но от этого она была далека: она была просто запутанной.

Истина, которую показывает нам вторая аксиома, гласит, что элементами каждого дела являются:

ВЫ, ТОВАР, ПОТРЕБИТЕЛЬ.

Бизнес можно сравнить с табуреткой о трех ножках. Отнимите одну ножку, и хотя в течение некоторого времени вам, может быть, удастся сохранить равновесие, но в конце концов вы все-таки обязательно свалитесь.

**Для существования и процветания предприятия необходимо сотрудничество трех сил:**

ФИНАНСИСТА,

ПРОМЫШЛЕННИКА,

ПРОДАВЦА.

Но ни один из них не может исполнить работу своего соседа, так как они отличаются друг от друга так же, как пчела, лошадь и кит.

Вы, наверное, уже заметили, что компаньоны тем успешнее работают, чем более разнятся своими способностями. Если же они обладают одними и теми же способностями, то успеха не бывает.

Три продавца, ведя самостоятельно дело, точно так же приведут его к краху, как и три промышленника-компаньона. Неминуемо один элемент дела будет развиваться в ущерб остальным.

**ДЕЛО ФИНАНСИСТА — ЗАНИМАТЬСЯ ПРИБЫЛЬЮ.** Это он находится в соприкосновении с банком и следит за поступлением и расходом денег. Это он представляет собой, если хотите, олицетворение сомнения, эгоизма компании. Неважно, если он некомпетентен в том, что касается товаров или желаний потребителя. Его усилия направлены к единственной цели: «Еще и еще прибылей, побольше прибылей».

**ПРОМЫШЛЕННИК** должен заниматься сырьем, себестоимостью и производством. Его дело — направлять и регулировать производство, быть осведомленным относительно машин, двигательной силы, производительности фабрики, организовывать труд рабочих. Ему нужно знать, как покупать, а не продавать. Чем меньше он разбирается в финансовых вопросах, тем лучше для дела. Его усилия направлены к тому, чтобы как можно дешевле производить.

**ВЕДАЮЩИЙ ТОРГОВЛЕЙ** должен думать только о потребностях, о публике. Ему совершенно ничего не нужно знать ни о самом производстве товаров, ни о том, каким образом финансируется дело. У него должно быть много друзей и большие знакомства. Он должен быть любезным, предупредительным, в особенности красноречивым, наконец, должен снискать симпатии окружающих, чтобы заставить их желать покупать то, что он продает. Он должен быть наделен искусством предлагать товар и управлять рекламой. Его

непосредственная цель: «Продавать всегда дороже».

Сведите трех подобных лиц в товарищество, и при взаимном уважении товарищество, бесспорно, будет процветать. Построенная так компания — вполне уравновешена, сбалансирована: она будет работать как **три элемента**, компания будет процветать.

Когда промышленник пытается торговать, — это так же смешно, как, например, видеть, как слон пытается вальсировать.

Неизменно промышленник будет назначать слишком низкие продажные цены. Никогда он не поймет, почему расходы, связанные с самой продажей, так высоки. К тому же он всегда недооценит значение рекламы, которая ему представляется простым изводом денег. Если он дойдет до того, что будет заведовать рекламой, то будет силиться находить для нее наиболее технические выражения, как будто бы объявления делаются для привлечения лишь инженеров.

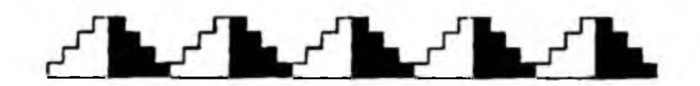
Точно так же продавец, который вздумал бы вмешиваться в производство, походил бы на кошку, пытающуюся нести яйца. Он ничего не добился бы по той простой причине, что не создан для этого: очень мало продавцов, которые умеют покупать. Очень мало среди них лиц, которые могут установить производственную дисциплину, которые понимают в механике, имеют представление о политической экономии и обладают достаточной настойчивостью, чтобы добраться до источника непроизводительных расходов. Вспомните о всех известных нам хороших делах, и вы увидите, что в каждом из них есть три элемента, три точки зрения, три рода способностей:

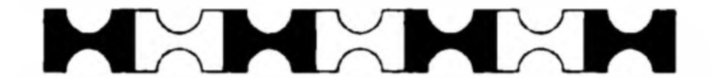
ВАШИ ИНТЕРЕСЫ;
КАЧЕСТВО ТОВАРА;
ТРЕБОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.

Всякое большое дело всегда и всюду представляет тройственный союз.

Иногда встречаются гениальные деловые люди, обладающие способностями двух видов. Может быть, найдется гений, который совместит в себе все три рода способностей. Я встречал по крайней мере сотни людей, уверенных, что это довольно неправдоподобно и, во всяком случае, весьма редкое явление жизни.

Мы обладаем в большинстве случаев отрывочными разумениями. Чем раньше это постигнем, тем лучше будет для нас.





## *ТРЕТЬЯ АКСИОМА*

### *ЦЕНА ТОВАРА РАВНА СЕБЕСТОИМОСТИ ПЛЮС ПРИБЫЛЬ*

**(Для того чтобы понимать, что каждая наша услуга дает право на прибыль)**

Даже если вы занимаете руководящее положение, вы не потеряете даром времени, посвятив целый праздничный день изучению вопроса о ценах на основании имеющихся у вас фактических данных.

Прежде всего, что такое цена? Из чего она состоит? Слагается ли она из двух факторов или из шести, десяти или двадцати?

Ваши цены — основаны ли они на чем-нибудь неизменяющемся? Или вы их определяете случайно, приблизительно? Устанавливая их, вы поступаете как тиран, деспот или же рационально, как настоящий деловой человек?

Разрешаете ли вы важный вопрос о ценах, рассчитывая их как можно дороже и компенсируя убыток на одном товаре надбавкой цены на другой? Или вы следуете той неизменной системе, когда на каждую продажу ложится пропорционально известная часть прибыли?

Ваша оценка производится по заранее составленной шкале или в зависимости от клиента?

Или цена устанавливается вами в зависимости от вашей нужды в деньгах?

Ясно ли вы себе представляете ваши намерения, ваши планы или вы их меняете изо дня в день согласно обстоятельствам?

Правда, цены всегда устанавливаются на основании бесчисленных соображений. Себестоимость товара, состояние рынка, конкуренция, величина платы за помещение и расходы на персонал, сумма обложения и налогов, общее положение — вот что надо принимать во внимание помимо вопроса о вашем заработке.

Не нужно думать, что установление продажных цен простая вещь: напротив, она очень сложна. Многие упускают из виду существование рыночных цен, а равно законов, их регулирующих и требующих к себе внимания.

ДО ТОГО БИЗНЕС НЕ БУДЕТ ПРЕУСПЕВАТЬ, ПОКА КОММЕРСАНТ ЭНЕРГИЧНО НЕ ОТЫЩЕТ **ВСЕГО**, ЧТО СОСТАВЛЯЕТ СЕБЕСТОИМОСТЬ СВОИХ ТОВАРОВ.

Продавать товар ниже себестоимости — это значит не вести торговлю, а просто идти к краху: продажа ниже себестоимости имеет так же мало общего с бизнесом, как блоха с собакой.

С момента краха вы делаетесь чуждыми торговле. Сколько раз приходится подчеркивать это основное положение!

Если болезнь — противоположна здоровью, то крах — противоположен успеху. И в коммерческой области всякая операция, которая не приносит доходов, выпадает из сферы бизнеса.

Некоторые чиновники воображают, что они тоже деловые люди. Они сильно заблуждаются, так как они только правительственные чиновники... и ничего больше.

Управление почт и телеграфов, которое в течение целого поколения теряет ежегодно миллион фунтов стерлингов, ***не есть бизнес.*** Оно может быть названо, если хотите, одной из служб прави-

тельства или одной из форм банкротства, но с *бизнесом* оно ничего общего не имеет.

В наших провинциальных городах существует немалое количество честных людей, занимающих официальные посты и твердо уверенных, что городские дела также БИЗНЕС. Между тем каждое их дело сопровождается дефицитом, и для покрытия его приходится измышлять новые налоги. Они не отдают себе отчета в том, что когда какое-нибудь предприятие поддерживается налогами, а не прибылями, то у него нет абсолютно ничего общего с коммерческим предприятием.

Так, например, социализм не имеет никакого отношения к бизнесу. Но социализм влечет за собою уничтожение всякого бизнеса, так как отрицает систему прибылей и способствует созданию бюрократизма, всемирного и обязательного.

Часто в казенных учреждениях цена является иллюзией, обманом зрения. Например, отправка телеграммы в 50 центов стоит самому государству приблизительно около 95 центов. Отправитель телеграммы платит 50 центов, а остальные платит плательщик налогов, так как действительная стоимость телеграммы равна 95 центам, что нельзя признать дешевым даже по ценам, существующим в Северо-Американских Соединенных Штатах.

Не существует в настоящий момент большего надувательства, чем цены в таких «разоряющихся» предприятиях, как муниципалитет и правительственные учреждения. Клиент платит лишь часть действительной цены; остальное вносит плательщик податей. Я повторяю:

**ПРОДАЖНАЯ ЦЕНА =**
**СЕБЕСТОИМОСТЬ + ПРИБЫЛЬ.**

Аксиома эта не может быть ни оспариваема, ни изменена. То, о чем она говорит, не только есть утверждение, больше того, это — бесспорная ис-

тина вроде, например, математической истины, что «целое больше части».

Коммерсант, который продает свои товары за бесценок, представляет собой печальное явление и не является исключением. Часто он достигает успеха — обычно тогда, когда поднимает цены на некоторые товары (на которые никто не обращает внимания) для того, чтобы настолько же понизить цену тех товаров, которые публике нравятся.

Когда же коммерсант доходит до того, что продает по себестоимости или даже ниже, — это значит, что он находится в скверном положении. Можно заранее предсказать, что он скоро покинет деловую борьбу и увеличит своей персоной толпу прогоревших.

В подобных случаях покупатели, пользуясь его несчастьем, получают, быть может, некоторую выгоду, но в общем нет ничего более предосудительного и тяжкого для нации, чем рост числа крахов.

Год тому назад мне удалось беседовать с одним несчастным в лохмотьях, удившим рыбу на набережной (во Флориде). «О, я не всегда был в таком положении, — сказал он мне, — когда-то я был владельцем небольшого речного парохода для перевозки пассажиров из Дэксонвилля в Палатку. Другие пароходчики брали 3 доллара с человека, я же брал всего один. Вам следовало бы видеть ту толпу, которая стремилась ко мне на пароход. Если бы мой пароходишко был больше, я мог бы хорошо зарабатывать. А так мои расходы были слишком велики! Мой поставщик угля пожаловался на меня в суд, и я потерял пароход».

Вот обычная, старая, как вечность, история всех желавших понизить цены.

Они мгновенно создают в своей отрасли что-то вроде одурения, а затем тонут.

Незначительная часть публики пользуется от

них небольшой выгодой. Но если смотреть более широко, то и другим они приносят почти такой же вред, как и себе.

НИ ОДИН ПРЕДМЕТ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ СДАН НА ПРОДАЖУ ДО ТОГО, КАК ЕГО СЕБЕСТОИМОСТЬ НЕ БУДЕТ ВНИМАТЕЛЬНО И ДЕТАЛЬНО ИЗУЧЕНА.

После определения суммы всех слагаемых, составляющих себестоимость, осторожности ради нужно прибавить известный процент на непредвиденные расходы и затем уже справедливый барыш.

Поступить иначе — значит не только принести себе чувствительный ущерб, но и клиентам, и той отрасли, в которой вы работаете, и тому деловому миру, к которому вы принадлежите.

ЦЕНЫ РЕДКО БЫВАЮТ СЛИШКОМ ВЫСОКИМИ. В нас так сильно желание продать, что наш инстинкт толкает нас обычно на назначение скорее слишком низких цен.

Мы не должны ни в каком случае упустить из виду, что НАШ ГЛАВНЫЙ ДОЛГ СОСТОИТ В ОБЕРЕГАНИИ СОБСТВЕННЫХ ИНТЕРЕСОВ и что мы должны защищать их от публики, которая ни в коем случае не заплатит более назначенной нами цены.

Публика понятия не имеет о ценах. Бегающая по магазинам дама обожает убеждать себя, что каждой своей покупкой она разоряет торговца.

Нелепая реклама вокруг распродаж-дешевок — причина хаоса и несоответствия цен. Публика действительно привыкла смотреть на дешевку как на высший аргумент. Ее приучили смотреть на цены предмета как на нечто окончательное — но в этом кроется глубокое заблуждение.

Мой опыт в этом деле позволяет мне сказать, что вопрос о соответствии цен стоимости не является столь важным, как мы думаем.

Публика и понятия не имеет о стоимости вещей. Она с легкостью дорого заплатит за предмет

малой стоимости, и наоборот. Имеет значение лишь нужда в товаре и его пригодность.

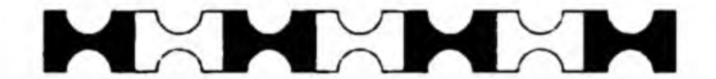
Бывали случаи, что высокая цена способствовала продаже. Например, один американский кондитер долго объявлял, что его шоколад самый дорогой в мире, и сделал состояние.

ПОЛНАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ ПЛЮС ПРИБЫЛЬ — вот одно-единственное определение, настоящее основание для продажной цены.

Если вы прибавляете прибыль к частичной себестоимости, вы делаете ошибку.

И если вы продаете ваш товар по себестоимости без прибыли, будьте уверены, что скоро сделаетесь добычей судебного пристава.





## *ЧЕТВЕРТАЯ АКСИОМА*

### *ОБИЛИЕ ТОВАРОВ ПОНИЖАЕТ ЦЕНЫ, И, НАОБОРОТ, НЕДОСТАТОК ТОВАРА ПОДНИМАЕТ ИХ*

**(Для того чтобы напомнить о точке зрения потребителей)**

ФАКТИЧЕСКАЯ СТОИМОСТЬ ПРЕДМЕТА ИМЕЕТ МАЛО ОТНОШЕНИЯ К ЕГО ЦЕНЕ.

На всех рынках существует путаница в ценах...

В действительности на цены не столько влияет качество товара, сколько то, как дорожит им публика и сколько она согласна платить за него.

ЦЕНЫ ПРЕДМЕТОВ МЕНЯЮТСЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИХ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ, РЕДКОСТИ, МОДЫ, ПРИВЫЧЕК И ВКУСА ПУБЛИКИ.

Никакая комиссия экспертов никогда не в состоянии определить цену, хотя всегда найдется масса лиц, которые хотят во что бы то ни стало этому верить.

По-моему, та газета, которая вам ежедневно продается за гроши, самая дешевая вещь в мире.

Любой носильщик (представляющий собой только одни «руки и ноги») за перенос вашего чемодана из вагона до автомобиля получает от вас монету, которую он может обменять на четы-

ре последних номера большой газеты, и благодаря этому обмену в течение четырех дней будет получать самые важные известия всего мира... Разве это не доказывает аномалии в обмене разных предметов!

И заметьте, что в данном случае НЕДОСТАЕТ НЕ НОСИЛЬЩИКОВ, А ПОЕЗДОВ, вследствие чего носильщик и должен получать пропорционально больше, чем действительно стоит его труд. Если бы поезда прибывали каждые пять минут и он в состоянии был бы обслуживать двадцать пассажиров — его плата упала бы до гроша.

В 1860 году многие английские газеты стоили очень дорого. Уничтожили налог на прессу, начали печатать объявления в газетах, затем вновь изобретенный печатный станок стал давать 120 000 экземпляров в час... Понижение цены сделалось возможным, и конкуренция его осуществила. Но вопрос о фактической, действительной стоимости газет так никогда и не поднимался.

ОБИЛИЕ ТОВАРОВ ПОНИЖАЕТ ЦЕНЫ, И, НАОБОРОТ, НЕДОСТАТОК ТОВАРОВ ПОДНИМАЕТ ИХ.

Если сравнивать вопрос цены с обширными песками, то настоящая истина среди них — твердая скала. Между тем о ней забывают часто, и притом... с удовольствием.

Сколько погибло дел только потому, что их руководители считали возможным пренебречь этой аксиомой!

По какой-то действительной или воображаемой причине целая толпа людей бросается покупать землю в данной местности. Является 1000 покупателей на 500 участков. Цена поднимается непрерывно. Чем больше увеличивается число покупателей, тем выше растут цены. Когда первые уменьшаются в своем числе, цены начинают падать. Мало-помалу число участков становится равным числу покупателей. Спекулятивная горячка останавливается, и начинается падение цен.

ТОВАР НЕ САМ ПО СЕБЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ ЦЕННОСТЬ, А В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВРЕМЕНИ И ОТ МЕСТА, ГДЕ ОН НАХОДИТСЯ.

Коробка земляники стоит несколько центов в июне и 2 доллара на Рождество. По той же причине стоимость картин и статуй так высока: существует-то лишь по экземпляру каждой!

В сентябре 1914 года, в начале войны, магазины «Wonamaker» объявили, что им удалось достать в Париже лишь несколько дюжин дамских платьев. Они стали распространять слухи о том, что парижский дамский портной Пауэр пошел на войну, что парижский дом Ворта закрыл свои мастерские и сделал им лишь одно-единственное платье. Действие такого объявления было магическое. На следующий день 10 000 дам прибежали в магазин, чтобы полюбоваться единственным платьем от Ворта.

Если бы в течение всего года появлялось бы на небе одно облако, а в течение всего лета распускался бы только один цветок, какое удивление и какой восторг производили бы это облако и этот цветок!

Если вы хотите, чтобы оценили вещь, берегитесь ее дешево продавать и распространять ее в огромном количестве. Каждый знает, что бесплатные выставки и бесплатные пиршества безлюдны: никому не нужно то, что может иметь каждый.

Это действительный факт, факт громадного значения в БИЗНЕСЕ, но который ни правительство, ни администрация знать не хочет.

Если бы, будучи королем, я хотел уничтожить аристократов, то я не уменьшил бы числа лордов, а поступил бы наоборот и создал бы 10 000 новых титулов.

И поверьте, ничто не могло бы лучше этого ослабить престиж пэров.

Практический вывод из вышеизложенного заключается в том, что ПРИ ЗАПУСКЕ КАКОГО-

НИБУДЬ ПРЕДМЕТА В ПРОДАЖУ НУЖНО УСТРОИТЬ ТАК, ЧТОБЫ ОН ХОТЯ БЫ КАЗАЛСЯ ЕДИНСТВЕННЫМ.

Если вы владеете магазином, сделайте так, чтобы он был единственным в своем роде.

Не столько в товаре нуждается публика, сколько в забаве, в интересе к чему-либо, и прежде всего в чем-либо таком, о чем можно было бы поговорить.

Предложите кому-нибудь такое, что могло бы вызвать зависть других женщин, и она будет счастлива вам заплатить втрое. Я не проповедую здесь систему завышенных цен, я просто стараюсь доказать абсолютную бесполезность слишком разорительных цен.

Когда вы продаете слишком дешево, это значит, что вы не умеете ПРОДАВАТЬ.

Но наша аксиома дает еще другую точку зрения, а именно: МОЖНО ОБИЛИЕ ПРЕВРАТИТЬ В НЕДОСТАТОК ПРОСТЫМ УВЕЛИЧЕНИЕМ СПРОСА. Спрос не есть что-либо постоянное: СПРОС ЛИШЬ ТО, ЧТО СОЗДАЕТ САМ ПРОДАВЕЦ.

НАХОЖДЕНИЕ РАЗНООБРАЗНОГО УПОТРЕБЛЕНИЯ ДЛЯ ОДНОГО И ТОГО ЖЕ ТОВАРА — новая форма коммерческой ловкости. Это прекрасно поняли производители газа, электричества, цемента и т.п.

Обыкновенные, простые предметы были посвящены в разряд «единственных» простым добавлением известной фабричной марки. Кроме того, создание новых способов применения и новых названий позволяет широко увеличить спрос, до того в течение ряда лет остававшийся всегда постоянным.

Вот секрет эффектной рекламы!

ЦЕЛЬ РЕКЛАМЫ — ПРЕВРАЩАТЬ НОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ В АВТОМАТИЧЕСКИХ ПОКУПАТЕЛЕЙ. Ваша фамилия Скинер, и вы торгуете шелком. Реклама ваша должна висеть так, чтобы

дамы завлекались бы в магазин и автоматически спрашивали «шелк Скинера».

УВЕЛИЧИВАТЬ СПРОС — ЗНАЧИТ ПОДДЕРЖИВАТЬ ПОВЫШЕНИЕ ЦЕН.

РАСШИРЯТЬ ПРОИЗВОДСТВО — ЗНАЧИТ УМЕНЬШАТЬ СЕБЕСТОИМОСТЬ. Стоимость производства каждой пишущей машинки при производстве 100 000 машин будет дешевле, чем при производстве 10.

Можно прямо сказать, что ХОРОШАЯ РЕКЛАМА ОБХОДИТСЯ ДАРОМ. Она оплачивается — и даже более того — той прибылью, которую она приносит.

Обычно думают, что публика знает, что хочет.

Какое заблуждение! Так говорится в политических программных речах, но, право, ПУБЛИКУ НУЖНО ВОСПИТЫВАТЬ И ВЕСТИ К ЕЕ ВКУСАМ.

По завершении производства даже наилучшего в мире продукта вам все-таки придется еще ПРЕДСТАВИТЬ ЕГО ПУБЛИКЕ, сделать рекламу и выставить в витрине для привлечения внимания.

Бывало, раньше никто не покупал жатвенных машин. Все фермеры предпочитали им ручные косы. Маккормик, изобретший жатку, в продолжение семнадцати лет продавал первые 100 жаток.

Наша аксиома полностью неприменима к новым изобретениям, так как доказано, что на совсем новую вещь не бывает никакого спроса.

При увеличении спроса может быть два способа удержать цены. **Первый способ** — уничтожить часть товара, **второй** — безгранично увеличивать нужду и потребность в нем публики.

Когда рынок перегружен бананами, то случается, что часть груза выкидывают за борт корабля.

Такой способ удержания цен — глупый...

Разумный же способ состоит в том, чтобы сде-

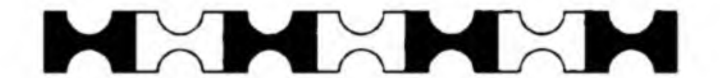
лать объявление и найти новые и верные способы УВЕЛИЧИТЬ ТОРГОВЛЮ.

Многие фабриканты жалуются на перепроизводство. Они не правы. Нет и никогда не может быть перепроизводства. Тысячи людей жаждут товара, только и мечтая о приобретении его, но самое существование его им неизвестно.

Значит, отсутствует УМЕНИЕ ПУСТИТЬ В ПРОДАЖУ ТОВАР, а вовсе не перепроизводство. Фабрикант не понял, что рынок должен сбалансировать, уравновесить его производство, точно так же как бухгалтер — счета в своих бухгалтерских книгах.

Наиболее идеальное положение — это запрячь цугом ПРЕДЛОЖЕНИЕ и СПРОС, причем СПРОС должен быть впереди.





## *ПЯТАЯ АКСИОМА*

### *ПОКУПАТЕЛЕМ ЯВЛЯЕТСЯ ТОТ, КТО ДОРОЖИТ КАКИМ-ЛИБО ПРЕДМЕТОМ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ТЕМИ ДЕНЬГАМИ, КОТОРЫХ ОН СТОИТ*

**(Для того чтобы достойно оценить всемогущество «искусства продавать»)**

Аксиома эта послужит нам к созданию «ИСКУССТВА ПРОДАВАТЬ».

Мы выведем ясные положения о роли покупателя... И мы докажем, что продажа зависит от потребности покупателя.

К тому же эта аксиома покажет нам абсолютную необходимость рекламы.

РЕКЛАМА — ЭТО ИСКУССТВО СОЗДАВАТЬ У ПУБЛИКИ ЖЕЛАНИЕ ПОКУПАТЬ; ЭТО — СПОСОБ ВЫЗЫВАТЬ НОВЫЕ ЖЕЛАНИЯ И РАСПРОСТРАНЯТЬ СРЕДИ ПУБЛИКИ ВКУС К РОСКОШИ В ЖИЗНИ.

Реклама увеличивает спрос, расширяет рынки, и торговля благодаря ей развивается на всем земном шаре.

«ИСКУССТВО ПРОДАВАТЬ» и реклама оказали цивилизации великие услуги. И их за это недостаточно оценили.

Ни один университет не изучает их и не учит им. За исключением Sheldon School (в Лондоне),

«ИСКУССТВО ПРОДАВАТЬ» нигде серьезно не изучалось; что же касается рекламы, то ее также нигде серьезно не преподают.

«ИСКУССТВО ПРОДАВАТЬ» и реклама занимаются созданием новых потребностей.

Изобретатель, создав новое, передает свое изобретение фабриканту для его осуществления.

**ЗАДАЧА ПРОДАВЦА — ЗАСТАВИТЬ ПУБЛИКУ ЖЕЛАТЬ ЭТО НОВОЕ СОЗДАННОЕ.**

Закон человеческой природы заставляет нас предпочитать старые привычки новым. Действительно, гораздо легче повторять заученные жесты, чем делать совершенно новые.

Много фабрикантов потеряли свое состояние, не желая признавать этой истины. Они верили в то, что достаточно предложить клиенту новинку, и он ее непременно купит. Какое заблуждение!

Первый жест такого клиента — отвернуться от новинки, и только хорошая реклама и опытный продавец убедят его в противном. Потребность в чем-нибудь должна быть культивирована.

В путешествиях вы, наверное, заметили, что культура данной страны пропорциональна обилию рекламы и развитию «ИСКУССТВА ПРОДАВАТЬ». Всюду, где потребности ограниченны, туземцы довольствуются набедренной повязкой в качестве одежды и живут в шалашах.

«ИСКУССТВО ПРОДАВАТЬ» ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В УБЕЖДЕНИИ ЛЮДЕЙ, ЧТО ПОКУПКА ДЛЯ НИХ БУДЕТ ВЫГОДНА.

Продавать — не значит лишь передавать через прилавок товар, который спрашивает потребитель. УБЕЖДЕНИЕ — НЕОБХОДИМАЯ ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ АКТА ПРОДАЖИ.

Истина в том (и истина весьма жестокая), что большинство наших так называемых продавцов и приказчиков не обладают нужными способностями и совершенно не знают своего ремесла. Они только пользуются услугами своих глаз, рук, ног и... только.

Когда вы точно знаете, чего хотите, то они еще могут любезно предложить вам требуемое. Но если вы не совсем осведомлены о требуемом вами предмете, то после взгляда с упреком в вашу сторону они неохотно сдвинутся с места, жалея, что не могут вам сказать: «Какого черта! Вы еще не решили окончательно, а идете сюда!»

Одной из фатальных ошибок известных американских универсальных магазинов было приглашение на службу вместо опытных продавцов ничего не понимающих кокетливых барышень, да к тому же плохо оплачиваемых. Указанные ошибки помешали им окончательно убить мелкую торговлю.

Разорились многие из тех, кто думал, что «ИСКУССТВО ПРОДАВАТЬ» можно заменить обширностью и красотой помещения. И их опыты в этом направлении кончились неудачей. НЕТ НИЧЕГО БОЛЕЕ ВАЖНОГО В МАГАЗИНЕ, ЧЕМ ЛОВКОСТЬ ПРОДАВЦА.

Женщины составляют главный контингент покупателей в магазинах. Это они покупают почти все как для себя и своих детей, так и для хозяйства. Это жена почти всегда дает советы мужу, что и как купить.

Главнейшая обязанность продавца — убеждать женщин и руководить ими в их покупках и потребностях. Мало женщин, которые знают, что им действительно нужно, когда они входят в магазин. Они заходят обычно в него, чтобы смотреть и сравнивать. И бывают рады принять хоть какое-нибудь окончательное решение. Они обожают, когда их уговаривают и демонстрируют перед ними различия в товарах. Надо признать, что в деле покупок они более искусны, более способны, нежели мужчины.

Каждой женщине нужно что-нибудь «особенное». Предложите даме кусок самой обыкновенной материи за обычную цену — и вы не встретите с ее стороны никакого интереса. Но испач-

кайте край той же материи немного чернилами, повесьте цену и предложите ее затем покупательнице как брак, продающийся по небывало выгодной цене, и она накинется на нее. Таково женское мышление; нужно знать и приспосабливаться к нему.

Настоящий продавец сравнивает своего клиента как бы с парламентом. Сперва он показывает товар; в уме клиента происходит работа, похожая на парламентское голосование, которое дало 30 голосов за покупку и 70 против. Продавец заинтересовывает в товаре, объясняя, каким необычным путем магазину удалось запастись подобным товаром... и второе голосование дает 40 голосов за и 60 против. Тогда продавец вскользь замечает, что такая-то известная личность купила подобную материю и что нужно обладать хорошим вкусом, чтобы ее достойно оценить. Происходит третье голосование, и голоса делятся поровну — 50 за и 50 против. Тут он предлагает уступить товар на каких-нибудь льготных условиях, так как ему известно, что с момента перехода товара в руки покупателя голосование в пользу товара даст еще лишних 10 голосов.

Болван считает такую ловкость мошенничеством. Между тем это не что иное, как искусство, тонкость, техника. К тому же никогда не следует прибегать ко лжи: только неловкие нуждаются в необходимости обманывать и лгать. Тот, кто знает, как придать товару цену, и кто обладает способностью убеждать, совсем не должен быть нечестным.

«ИСКУССТВО ПРОДАВАТЬ», доведенное до совершенства, приносит пользу как клиенту, так и магазину: оно оказывает услугу одному и позволяет процветать другому.

Если вы умеете развивать потребность у публики, понижение цен для вас излишне.

ПОНИЖЕНИЕ ЦЕН — ВЕСЬМА НЕУДАЧНАЯ ВЕЩЬ В КОММЕРЧЕСКОМ ДЕЛЕ. Когда оно практикуется в торговом деле, то до очевидности

ясно, что «ИСКУССТВО ПРОДАВАТЬ» так и блещет своим отсутствием.

Из всех способов, практикуемых в торговом мире, понижение цен — способ наиболее разорительный. В сущности, цены при продаже имеют весьма малое значение. Это открытие было сделано в торговле за последние 10—15 лет.

ЗАСТАВЬТЕ ЛЮДЕЙ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НУЖДАТЬСЯ в новой модели безопасной бритвы, похожей более или менее на игрушку: вам без колебания заплатят за нее 2 доллара. Если же принять во внимание, что при удобстве самого употребления она дает вам экономию за счет вашего цирюльника, то эту цену нельзя признать высокой, так как в действительности вы можете заработать 300% на затраченные вами деньги... и потому цену бритвы нельзя признать высокой.

Почему за бутылку простой столовой воды платят в два раза больше, чем за бутылку молока? Только потому, что приучили людей пить чистую свежую воду и не приучили спрашивать молоко. Публика ценит воду и не ценит молоко.

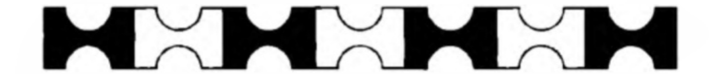
В Канаде я видел, как продавали на Рождество апельсины по полдоллара за штуку. В этот день каждая семья нуждалась по крайней мере в одном апельсине. И даже самая бедная семья нуждалась больше в апельсине, чем в полдолларе. Я слышал, что какой-то американский миллионер купил картину с изображением коровы за 100 000 долларов. Живую корову он мог бы купить за 100 долларов. Но картина была знаменитая и в единственном экземпляре. Все мечтали обладать ею, и миллионер интересовался ею более, чем сотней тысяч долларов.

РАСШИРЯТЬ ПОТРЕБНОСТИ В ПУБЛИКЕ, СОЗДАВАТЬ ВКУСЫ И МНЕНИЯ ТОЛПЫ — все это требует чрезмерной и самой тонкой проницательности. Несомненно, когда-нибудь это сделается самой достойной, самой почетной профессией.

«ИСКУССТВО ПРОДАВАТЬ» в настоящее время находится на заре своей жизни. Можно сравнить продавца с садовником, а публику с землей. Садовник сажает с единственной целью — собрать урожай. Если земля должна его обогащать, то и он должен обогащать землю. Его долг — исполнять то, что земля от него требует. Там, где он посадит одуванчик, роз не будет. Земля — честна и законна. От нее можно получить лишь то, что... действительно заслужили.



8 Зак. 876



## *ШЕСТАЯ АКСИОМА*

### *ВРЕМЯ УВЕЛИЧИВАЕТ СЕБЕСТОИМОСТЬ*

**(Для того чтобы ценить каждую секунду в минуте)**

В диких и даже в малокультурных странах время не имеет никакой цены.

Никто не думает о том, что нельзя расточать его понапрасну. ВРЕМЕНИ не придают никакого значения. Часы — вещь совершенно неизвестная. Ночью их заменяют звезды, днем — солнце.

В культурных странах с незначительно развитой торговлей безразличие ко времени полное: в Испании, например, «завтра» так же хорошо, как и «сегодня», — если не лучше.

В некоторых провинциях Китая единицей времени считается 15 минут и час разделен лишь на четыре части.

В России институт пунктуальности совершенно отсутствует. Когда поезд не прибыл по расписанию в 4 часа, говорят: «Что же из этого? Он прибудет в 5 часов или в 6 — разве узнаешь?»

Но в странах культурных, с развитой торговлей ВРЕМЯ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ СОКРОВИЩЕ.

Это — ходячая монета, настоящая форма богатства. Мы выставляем его ЕГО ВЕЛИЧЕСТВО ЧА-

СЫ на главной площади, и мы преклоняем перед ними колени.

Мы делаемся рабами, вассалами Часов, так как нашли, что они справедливое божество, никогда не забывающее отблагодарить усердие своих почитателей... Царствование Часов!.. ЧАСЫ — ВЛАСТЕЛИН КАЖДОГО, КТО ПРЕУСПЕВАЕТ В БИЗНЕСЕ.

**ВРЕМЯ — ДЕНЬГИ.** Вот коммерческое изречение и одно из самых главных пожеланий «НАУКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ».

В наши дни человек, не преклоняющийся перед временем, долго не будет хвастаться своим общественным и материальным положением.

Мы изобрели даже часы, отмечающие пятую часть секунды. Целая секунда оказалась слишком продолжительной для единицы времени. Многое может произойти в одну пятую секунды и даже скорее. Поезд-экспресс переносит пассажира на расстояние 5 метров в одну пятую секунды... А в одну восемьдесят пятую секунды он переносит вас на 30 сантиметров. Просто невероятно, как много можно сделать в течение целого дня.

Один лишь город Питтсбург — центр металлургической промышленности Северной Америки — отправляет в среднем ежедневно 1 800 000 пудов товара.

Двадцать лет египетские рабы строили пирамиду Хеопса, а в настоящее время жители Питтсбурга каждый месяц производят количество товара, равное по объему величине этой пирамиды.

При посещении автомобильной фабрики Форда (в Детройте) я спросил о производительности предыдущего дня. Оказывается, накануне было выпущено 1017 автомобилей, вполне готовых и сданных для продажи. За предшествующее время бывали дни, когда и указанное число было превзойдено.

ВРЕМЯ СВОИМ ТЕЧЕНИЕМ УВЕЛИЧИВАЕТ СЕБЕСТОИМОСТЬ.

Таким образом, чем меньше вы употребляете времени на данную работу, тем больше ваша выгода. Вот почему так торопятся, приучаются к пунктуальности и так точно учитывают секунды.

Но мало стоящих во главе дел людей, которые могут похвастать своим преклонением перед секундами.

Гарриман, известный американский железнодорожный строитель, израсходовал более 10 миллионов долларов на одно усовершенствование, позволившее выиграть полчаса на каждом поезде. Понятно, такой расход может себя оправдать лишь там, где движение громадно.

Я помню также одного фабриканта, кажется из Монреаля, который отказал мне в моей просьбе осмотреть его фабрику, объяснив:

«У меня работают сейчас 600 женщин, и мы завалены работой... При вашем посещении фабрики каждая женщина поднимет голову, посмотрит на вас и таким образом потеряет полминуты. Шестьсот полминут составляют потерю в 5 часов. Простите, что я вам отказываю, вам придется подождать окончания работы».

Быть может, это преувеличение, но преувеличение, редко встречаемое. Между тем в действительности оно весьма похвально. Корзинки для бумаг слишком часто наполняются потерянными зря минутами и часами.

При восьмичасовом рабочем дне вы располагаете лишь 480 минутами, а потому потеря каждых пяти минут уменьшает вашу работу на 1%. Значит, запас вашей работы сокращается до 99%. Если вы потеряли 50 минут, запас сокращается до 90% и т.д. Кто из нас ежедневно сберегает полностью весь боевой запас своей работы?

Если вы заняли 600 000 долларов из 5%, то вам приходится платить каждую минуту процентов более чем на 20 центов... При ошибке конторщика, рассчитавшего неправильно срок вашего пла-

тежа лишь на один день, вы потеряете около 100 долларов.

МНОГО БИЗНЕСМЕНОВ ПОГИБЛИ ОТТОГО, ЧТО ЗАБЫЛИ ЖЕСТОКУЮ НЕПРЕЛОЖНОСТЬ ТЕЧЕНИЯ ПРОЦЕНТОВ.

Проценты напоминают черепаху из басни. Она медленно движется, но зато никогда не останавливается. Скольких быстрых, беспечных и жизнерадостных зайцев обогнала все-таки эта черепаха!

Товары в магазине часто представляют собой взятый заимообразно капитал. Я могу назвать их замороженными деньгами. Товары на складе влекут за собой проценты, наем помещения и служащих, отопление, освещение, рекламу и т.п. Если вы хотите обеспечить себя прибылью, то вы должны продать их без замедления.

СЕБЕСТОИМОСТЬ НЕПРОДАННЫХ ТОВАРОВ РАСТЕТ С ТЕЧЕНИЕМ ВРЕМЕНИ. Оговоркам, отключениям, исключениям тут не место. И коммерсанты, смотрящие на свои лавки как на склады, сбывающие из своих запасов лишь то, что требуют покупатели, обречены на неудачу.

Я знал таких торговцев, которые скрытно радовались при виде того, как их лавки наполнялись постепенно непроданным товаром. Им нравилось царствовать среди громадных запасов, и мне казалось, что они мечтают о том блаженном дне, когда в их лавке будет товара столько, что им можно было бы удовлетворить потребности покупателей всего мира.

Само собой разумеется, дело у них не шло. Они укладывали возможные для них прибыли на верхние полки своей лавки. Они просто не знали, что течение времени увеличивает себестоимость товара.

Существует громадная разница между деньгами и собственностью. Стоимость денег увеличивается, в то время как стоимость собственности падает. Капитал в течение 15—20 лет сам собой увеличи-

вается, тогда как собственность с течением времени теряет свою ценность.

Капитал растет, собственность же разрушается. Когда вы имеете дело с товарами, действуйте возможно стремительнее.

ВСЯ ВАША ЭНЕРГИЯ ДОЛЖНА БЫТЬ НАПРАВЛЕНА К БЫСТРОМУ ПРОИЗВОДСТВУ, НЕЗАМЕДЛИТЕЛЬНОЙ ПРОДАЖЕ И ТРАНСПОРТИРОВКЕ БЕЗ ЗАМЕДЛЕНИЯ.

Вот какими положениями нужно пичкать торговцев. Им нужно вдалбливать, что десять сегодняшних продаж равноценны одиннадцати завтрашним. Они должны усвоить, что каждое откладывание сделки хотя бы на день влечет за собой уменьшение прибыли.

Право, итог каждой коммерческой сделки должен был бы подводиться в единицах времени, в то время как обычно он подводится в денежных единицах.

Наибольшая заслуга «экспертов по продуктивности» заключается в том, что они научили бизнесменов ценить время.

И в то же время многочисленные хозяева — далеко не богатые — допускают расхищение и разбрасывание вкруг себя четвертей часов и получасов. Каждый может найти потерянную монету, но потерянные полчаса никому никогда не найти.

Течение времени увеличивает себестоимость.

Берегите ваше время! Дорожите каждой его частицей.

В ЖИЗНИ НАСТОЯЩИЙ КАПИТАЛ — ЭТО ВРЕМЯ. Все остальное более или менее призрачно. Жизнь, характер, деньги, имение — все покупается временем.

НИКОГДА НЕ ПРЕДПРИНИМАЙТЕ НИКАКОГО ДЕЛА БЕЗ ТОГО, ЧТОБЫ НЕ ВКЛЮЧИТЬ В РАСЧЕТ ФАКТОР ВРЕМЕНИ.

БУДЬТЕ СКУПЫ НА МИНУТЫ! Постоянно задавайте себе вопрос: нельзя ли производить быст-

рее и продавать раньше? Приучайтесь сколько возможно сокращать расход времени.

Не бойтесь сделать что-либо слишком быстро. Этого никогда не случится. Всегда встретятся медлительные люди, много случайностей и препятствий всякого рода, которые вас задержат.

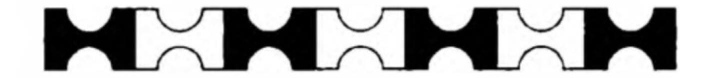
ЗАМЕДЛЕНИЕ ПРИХОДИТ САМО ПО СЕБЕ, УСКОРЕНИЯ ЖЕ НУЖНО ДОБИВАТЬСЯ.

К тому же быстрота во время рабочих часов награждает более продолжительным отдыхом и более крупными барышами.

Таким образом, в рабочие часы вы должны работать, как точная усовершенствованная машина: за это вы освободитесь раньше и займетесь тем, к чему вас влечет.

Много деловых людей работают до 5 часов, тогда как они могли бы кончить свою работу к 3 часам, нужно только уметь...





## *СЕДЬМАЯ АКСИОМА*

### *ВСЯКОЕ ПЕРЕДВИЖЕНИЕ УВЕЛИЧИВАЕТ СЕБЕСТОИМОСТЬ*

**(Для того чтобы заставить всех беречь двигательную силу и избегать лишних движений)**

Пользование машинами, железными дорогами, пароходами и автомобилями придало настоящей аксиоме громаднейшее значение.

С тех пор как рынок расширился до того, что между промышленностью и торговлей установилась теснейшая связь, все, занятые изучением вопроса об уменьшении себестоимости, видят в этой аксиоме особый интерес.

В те времена, когда известен был лишь ручной труд и перевозка на лошадях, когда заработная плата была ничтожна, а потребности каждой деревушки удовлетворялись ею же самой, не было такого движения, которое обходилось бы настолько дорого, что был расчет подумать о нем.

Многочисленные крестьяне жили в 5 верстах от возделываемых ими полей и как ни в чем не бывало ходили на работу и обратно пешком. На это хождение они тратили 3 часа в день. Что же из этого? Ведь зарабатывали они в час не более нескольких грошей, чаще еще меньше.

Больших предприятий не существовало. Совершенно не приходила в голову забота сэкономить, как ныне, одну минуту на работе 1000 человек. Сделки были медленные и мелкие... Наших современных крупных коммерческих организаций еще не существовало...

В эти первобытные времена один сапожник делал всю пару сапог, золотых дел мастер — целые часы, один плотник — целую повозку.

Разделения труда не существовало; не существовало и надобности изучать каждую стадию производства отдельно.

Теперь производство каждой пары ботинок требует 72 различных операций и сотрудничество 72 рабочих.

Существуют заводы с рабочим персоналом в 5000 и более человек. Никто не может обойтись без другого и быть совершенно независимым. Мир людей и товаров, как бы чудом, сделался текучим, движущимся... И люди, и вещи кажутся бегущими друг за другом.

Едут за 1000 верст, чтобы посетить клиента... Не останавливаются перед кругосветным путешествием, чтобы получить заказ. В частности, в Северо-Американских Штатах человек не передвигающийся рассматривается как праздный лентяй.

Какой ветер возбуждения веет в деловом мире! Специальный механизм был будто бы выстроен для уничтожения покоя.

Товары доставляют франко во все пункты мира.

Если они не понравятся покупателю, то их отправляют обратно и взамен высылаются другие, — это теперь не имеет никакого значения.

Мы телеграфируем, чтобы сказать: «Здравствуйте».

Мы телеграфируем, чтобы предупредить, что опоздаем к обеду. По океанскому телеграфному кабелю запрашиваем цену зубочисток и путешествуем из-за самых невообразимых и фантастических побуждений.

Мы разбрасываем товары во все стороны, как будто бы торговля — это игра в теннис.

Действительно, мир «с 4 милями в час» времен Георга III канул в вечность. Современный мир — мир быстроты и стремительности. Во время нашего путешествия миля не стоит больше минуты, а когда мы разговариваем по телефону, расстояния не существует совсем.

Живя в такую эпоху, МЫ ДОЛЖНЫ ПИТАТЬ ЛЮБОВЬ КО ВСЯКОМУ ДВИЖЕНИЮ как к таковому. У нас должна быть склонность рассматривать движение как вещь действительную, реальную...

И в то же время мы добровольно забываем такую истину, что ПЕРЕДВИЖЕНИЕ УВЕЛИЧИВАЕТ СЕБЕСТОИМОСТЬ.

Я часто говорил американским бизнесменам, что они похожи на того пьяного матроса с деревянной ногой, который попал между двумя половицами. Никто не приходил к нему на помощь, и он всю ночь употребил на то, чтобы освободить завязшую ногу, все время вращаясь вокруг нее. Еще на заре он находился на том же самом месте...

Вот точно таким же образом можно безрезультатно расходовать свою самую кипучую активность.

Сила, царствующая на наших заводах, могущественна, но мы ею не пользуемся, не обращая на нее никакого внимания. Мы располагаем таким разнообразием средств передвижения и обилием движущей силы, что перестали быть экономными в передвижениях.

Между тем всякое передвижение человека или товара чего-нибудь да стоит. КАЖДОЕ ПЕРЕДВИЖЕНИЕ СОПРЯЖЕНО С РАСХОДОМ ЭНЕРГИИ. Нельзя просто нагнуться для поднятия булавки, чтобы не произвести расхода времени и энергии.

Нет никакой необходимости слишком много

двигаться. Расточать энергию — одно из самых больших зол делового мира. Главное положение «ИСКУССТВА ПРОДУКТИВНОСТИ» требует максимума производительности при минимуме усилия.

Чтобы составить себе мнение о производительности данной фабрики, мне часто достаточно бывало быстро открыть двери различных отделов и контор, чтобы сосчитать число рабочих и служащих, гуляющих в помещении. Вот способ быстро составить себе общее впечатление. Если в помещении 100 служащих, из которых 15 в данный момент болтаются зря, то полезная работа равна лишь 85%.

Смысл вышеизложенного таков: С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ МАЛЕЙШИЙ ШАГ САМ ПО СЕБЕ ЕСТЬ УЖЕ РАСХИЩЕНИЕ.

На одной фабрике в Огайо, состоящей из двух расположенных в 30 ярдах друг от друга корпусов, хозяин фабрики хвастался, что галерея, соединяющая эти корпуса, всегда набита рабочими, снующими по делу взад и вперед. Ему и в голову никогда не приходило, что в самом сердце его фабрики не все ладно. Постоянная беготня в галерее была с точки зрения работы и производительности так же ненормальна и опасна, как и внезапное учащение биения пульса в человеческом теле.

РАБОЧИЕ НАХОДЯТСЯ НА ФАБРИКЕ, ЧТОБЫ ПРОИЗВОДИТЬ, А НЕ БЕГАТЬ.

Когда рабочему платят повышенную заработную плату, то на посылках у него должны быть мальчики или рабочие, получающие меньше.

ЧЕЛОВЕК, НАНЯТЫЙ ЗА СВОЮ «ГОЛОВУ И РУКИ», НЕ ДОЛЖЕН ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СВОИМИ «НОГАМИ».

Те же принципы относятся и к делу передвижения товаров.

Чем меньше их трогают и передвигают, тем лучше.

КАЖДОЕ ПЕРЕДВИЖЕНИЕ ВАШЕГО ТОВАРА ЛОЖИТСЯ БРЕМЕНЕМ НА ВАШ БИЗНЕС.

Что же касается автомобилей, то сказанное стало законом: роскошные автомобили так долго выставлялись и демонстрировались, что когда их наконец стали продавать, то расходы по продаже поглощали всю прибыль.

Многие продавцы слишком балуют покупателей. Они выкладывают перед ними более чем необходимо товаров, ложно понимая свою роль. Их не научили тому, что ВСЯКОЕ ПЕРЕДВИЖЕНИЕ ТОВАРА УВЕЛИЧИВАЕТ ЕГО ИЗДЕРЖКИ. Товар находится в магазине не для того, чтобы его показывать, а чтобы продавать.

Чтобы уяснить значение седьмой аксиомы, необходимо приступить к изучению движений и разложить их на составляющие по хронометру. Тогда можно будет определить в каждой фазе работы количество движений и их продолжительность. Этим путем на заводах достигают максимума определенности и точности.

Самая замечательная работа в этом направлении была сделана Фрэнком Гилбертом в Нью-Йорке. Он изучал кладку кирпичей и нашел, что обычно нужно сделать 18 движений, чтобы положить каждый кирпич. Он увидел, что каменщик нагибается, поднимает кирпич, подкидывает его, кладет в раствор, укладывает и перекладывает кирпич несколько раз совершенно напрасно.

Гилберт занялся установлением рационального способа кладки кирпичей. Он ввел более правильную переноску и подачу кирпичей, поместил раствор наиболее удобно, каждую артель каменщиков снабдил подручными — и сократил число необходимых движений для каждого кирпича с 18 до 5. Каждый каменщик стал вместо 700 кирпичей класть от 3000 до 3500. Благодаря простым приспособлениям производимая работа стала в пять раз продуктивнее.

Таким образом, положение многочисленных за-

водов улучшилось только оттого, что были сокращены и уничтожены бесполезные, лишние движения. Машины установлены таким образом, что работа над изделиями идет постоянным потоком вместо прежних капризных зигзагов.

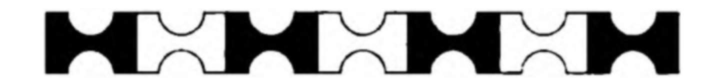
КАЖДОЕ ДВИЖЕНИЕ, СДЕЛАННОЕ СЛУЖАЩИМ ИЛИ СООБЩЕННОЕ ТОВАРУ, ЧЕГО-НИБУДЬ ДА СТОИТ. Вот смысл нашей аксиомы. Посему если вы боретесь с расхищением, то обратите особенное внимание на расточительность в движениях. Задача стоящего во главе бизнеса — ИЗВЛЕКАТЬ ИЗ КАЖДОГО ДВИЖЕНИЯ, КАЖДОГО ЖЕСТА НАИБОЛЬШУЮ ПОЛЬЗУ.

ВРЕМЯ И ПРОСТРАНСТВО ПЕРЕСТАЛИ БЫТЬ ДЕШЕВЫМИ.

Цена на помещение увеличилась. Заработная плата растет с каждым днем. Двигательная сила все дорожает.

Займитесь уничтожением ненужных движений, и вы поразитесь результатам!





## *ВОСЬМАЯ АКСИОМА*

### *УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА УМЕНЬШАЕТ СЕБЕСТОИМОСТЬ*

**(Для того чтобы не терять в делах, первоначально экономя на сырье и рекламе)**

Настоящая аксиома больше всего заинтересует промышленников, так как она касается ПРОИЗВОДСТВА.

Впрочем, с некоторых точек зрения она касается и продажи, и распределения товаров

Она показывает, что почти всегда выгоднее работать в крупном масштабе, что перевозка по железным дорогам дешевле, чем перевозка в тачках, что фабричные изделия дешевле ручных и что клиенту дешевле обходится покупка дюжины ножей, чем одного.

Можно найти массу исключений, но они кажущиеся и обязаны своим существованием или глупости того, кто работает на «широких началах», или некоторым условиям, созданным тем, кто работает «мелко».

Несмотря на все это, аксиома верна.

Она объяснит нам необходимость использования современного оборудования. Она покажет нам, чем объясняется расход 25 миллионов килограммов металла на простую литейную. Невероят-

ным может это показаться только лицам, далеко стоящим от расширения производства. Бесспорно верно, что литейная на 25 миллионов килограммов дает более дешевый продукт, чем литейная на 25 килограммов!

Например, никогда сталь не была так дешева, как теперь. Вы можете ее получить по незначительной цене.

Рабочие Питтсбурга, получающие ежедневно около 10 долларов, делают более дешевую сталь, чем рабы в Риме.

А почему? Потому, что НАУКА и ИЗОБРЕТЕНИЯ позволили создать колоссальную разницу в размерах производства.

На железных рудниках Северной Америки я видел погрузку в 5 минут 3000 пудов руды двумя взрослыми рабочими и мальчишкой при помощи гигантской паровой лопаты (экскаватора). Если бы ту же работу произвели ручным трудом, то пришлось бы поставить с лопатами 1000 человек.

Я видел конвертер Бессемера, обративший 600 пудов чугуна в сталь в течение 10 минут. В древние времена в Карфагене или Вавилоне та же работа должна была занять небольшой заводик по крайней мере на два года.

Я видел на заводе в Чикаго группу станков, делавших кольца для цепей со скоростью 56 миллионов штук в год.

Не существует такой маленькой суммы, которая могла бы не отразиться на себестоимости при таком огромном производстве.

**ПРОИЗВОДСТВО!** Вот слово, которое царствует в промышленности.

Те, кто впервые поняли его значение, сделали больше, чем только разбогатели... Рокфеллер и Карнеги одни из этих миллиардеров.

«Я готов истратить пять с половиной миллионов долларов, — говорил Карнеги, — для того, чтобы уменьшить на полдоллара себестоимость тонны рельсов».

Секрет миллионов Карнеги кроется с УСОВЕРШЕНСТВОВАННОМ ОБОРУДОВАНИИ, МАССОВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ И УМЕНЬШЕНИИ СЕБЕСТОИМОСТИ. И результаты в виде увеличения прибыли скоро сказались.

Те, кто пытаются сократить оборудование, представляют собой мертвый груз промышленности. Более того! Они — враги человечества. Они более всех виноваты в повышении цен.

Существует три категории саботажников в деле увеличения производительности.

***Во—первых,*** некоторые социалисты-рабочие с узкими взглядами. Эти люди с хорошими намерениями, но слепые — против машин потому, что боятся их конкуренции и опасаются безработицы. История показывала не раз, что их опасения ни на чем не основаны.

В действительности УСОВЕРШЕНСТВОВАННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ УМЕНЬШАЕТ ИЗДЕРЖКИ ПРОИЗВОДСТВА, УВЕЛИЧИВАЕТ ПОТРЕБЛЕНИЕ, РАСШИРЯЕТ ДЕЛО и, следовательно, умножает количество свободных мест для приложения человеческого труда. Ныне слесарей существует гораздо больше, чем до изобретения паровой машины.

***Во—вторых,*** некоторые политические деятели с узкими взглядами нападают на крупную промышленность. У некоторых из них эти нападки сделались даже манией. Наблюдается это как в Англии, так и в Американских Соединенных Штатах или, например, Тибете.

Политические деятели обожают бороться со всем, что грандиозно. Они этим выдвигаются и получают голоса избирателей. Посему они и не перестают выступать против крупной промышленности и заступаться за мелкую.

***В—третьих,*** некоторые промышленники с узкими взглядами, которые попали в промышленность совершенно случайно и находятся не на своем месте. Или они унаследовали завод, не имея ни-

каких способностей к управлению им, или он перешел к ним по совершенно случайным причинам.

В подобных случаях от них можно ждать лишь полного непонимания главнейших законов управления промышленностью. Их богатство — исключение. Оно создалось до них или является результатом случайности, но никоим образом не есть плод их личного труда. Подобные господа являются неизменно врагами всякого развития.

ПРОИЗВОДСТВО ВОЗМОЖНО ДЕШЕВЛЕ!

С тех пор как существует мир, все производители стремились к этому. Вот в чем кроется смысл современной промышленности. Вот для чего вырастают во всех частях света громадные фабрики и заводы. ЕДИНСТВЕННЫМ МЕСТОМ, ГДЕ МОЖНО УМЕНЬШИТЬ ЦЕНУ, ЯВЛЯЮТСЯ ЗАВОДЫ И ФАБРИКИ, А ОТНЮДЬ НЕ МАГАЗИНЫ.

Секрет нашей городской жизни, столь комфортабельной и столь дешевой, кроется в УВЕЛИЧЕНИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ. Номер газеты «Таймс» в 16 страниц стоит 5 центов. Путешествие в 7 верст в автобусе обходится в 10 центов. Книга в 60 000 слов стоит 1 доллар, а часы с гарантией на год — 2 доллара.

Вот и говорите после этого о дороговизне жизни! Ведь это бессовестная ложь!

За бесценок мы получаем тысячу предметов, о которых Цезарь и понятия не имел. Только шикарная жизнь дорога. Если же принять во внимание то, что вы получаете в обмен на ваши деньги, то роскошь уже не так дорога. За 10 долларов в течение одного дня вы можете в роскошном Палас-отеле жить с комфортом императора!

Дешевизна, общедоступность роскоши развивались параллельно с увеличением производства. У каждого гражданина, искренне стремящегося к накоплению богатства на своей родине, имеется желание как можно больше сделать в наименьший срок.

С точки зрения продажи можно также сказать многое, применив восьмую аксиому. Мы встретим в ней аргумент в пользу универсального магазина и против... мелкой лавки. Она нам покажет, как ошибочно думать, что разносчик может предложить более дешевую вещь, чем универсальный магазин.

И если правда, что у разносчика меньше расходов, то и количество дел у него незначительно.

Магазины, так называемые американские, с девизом: «Все продается по цене менее 20 центов» — основаны на нашей аксиоме. Большой оборот позволяет брать на каждом предмете лишь один-два цента.

Можно пойти дальше и доказать, что наша аксиома оправдывает рекламу. Она положительно доказывает, что ХОРОШАЯ РЕКЛАМА НИКОИМ ОБРАЗОМ НЕ МОЖЕТ ПОДНЯТЬ СЕБЕСТОИМОСТИ ТОВАРА. Часто получается, что реклама так поднимет число дел, до таких пределов, что она делается почти сбережением, а не расходом. РЕКЛАМА УВЕЛИЧИВАЕТ ПРОДАЖУ, УВЕЛИЧИВАЕТ ПРОДАЖНЫЕ ЦЕНЫ И УВЕЛИЧИВАЕТ БАРЫШИ.

Вы меня можете спросить: «Кто же тогда оплачивает расходы по рекламе?»

«Никто», — отвечу я.

Она сама себя оплачивает, и еще остается прибыль, но бывает это только тогда, когда она замечательно хорошо делается.

Всюду, где преобладает ручной труд, работа делается и плохо, и дорого.

Статуи и картины представляют собой работу крайне дорогую, потому и производство их доведено до единственного экземпляра.

Промышленность сделала для искусства то, что воспроизводит в значительном количестве экземпляров шедевры искусства. Некоторые репродукции восхитительны, и их можно покупать по невероятно дешевой цене.

Граммофон нам передает голоса великих певцов мира, и мы можем слушать знаменитого тенора Карузо... в любой момент.

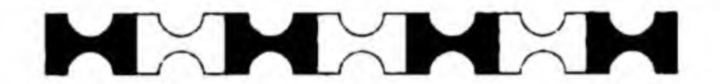
Вот пример развития всемирной дешевизны, родившейся от увеличения производства. Если хотите, можно многими томами пояснить восьмую аксиому.

Восьмая аксиома — принцип, составляющий базу всей коммерческой и промышленной цивилизации. Если бы она была лучше понята и раньше распространена, многие сумасбродные предприятия не были бы осуществлены.

Если бы я был промышленником или фабрикантом и хотел бы, чтобы дети шли по моим стопам, я собирал бы их за утренним чаем и задавал бы им следующий вопрос: «А какой, дети, ваш девиз на сегодняшний день?» И они хором мне бы отвечали:

«УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА УМЕНЬШАЕТ СЕБЕСТОИМОСТЬ!»





## *ДЕВЯТАЯ АКСИОМА*

### *СЕБЕСТОИМОСТЬ ОБРАЗУЕТСЯ ИЗ ПЕРВОНАЧАЛЬНЫХ ЗАТРАТ И ПОСЛЕДУЮЩИХ РАСХОДОВ ПО СОДЕРЖАНИЮ*

**(Для того чтобы ничего не покупать, не обдумав)**

Хотя настоящая истина так же очевидна, как то, что 2х2=4, однако невнимание к такой простой, неуловимой аксиоме послужило причиной гибели многих заводов, коммерсантов и, скажу даже, семей и состояний.

Если бы нужно было эту аксиому обратить в пословицу, то я бы сказал: «Прежде чем двинуться, дважды присмотрись».

Как и большинство наших аксиом, девятая аксиома приобрела громадное значение за последние 10—15 лет.

РАСХОДЫ ПО СОДЕРЖАНИЮ — все равно, касается ли это завода или дома — так ужасно возросли, что подчас съедают все.

В доброе старое время почти не знали расходов по содержанию. Современного механического оборудования еще не существовало, все предприятия, все торговые дома были скромными. Раньше работали только из-за дневного пропитания, причем оно было до того скудно, что наша современная

прислуга отказалась бы от него. Подмастерья-ученики работали даром, а в крошечных лавчонках покупатель не находил товара. Что касается серьезных предприятий, то пропорция их была: одно против десяти современных. С точки зрения расходов по содержанию современный мир не похож на мир наших прадедушек и прабабушек.

Мы платим, еще платим... и платим постоянно и всегда.

НА КАЖДОМ ШАГУ МЫ РАССТАЕМСЯ С ДЕНЬГАМИ.

Воистину у каждого купленного нами предмета имеются как бы дырки — одна для медных монет, другая для серебряных и третья для золотых...

ПОКУПНАЯ ЦЕНА ЛЮБОЙ ВЕЩИ — ЛИШЬ ПЕРВЫЙ ВЗНОС.

Например, вы покупаете граммофон. Ну, предположим, вы его уже купили! Чем вы обладаете? Ничем.

Сам по себе граммофон ни на что не годен. Он только предлог для покупки граммофонных пластинок в течение всей вашей жизни. Он является как бы входным билетом к новому ряду покупок.

Вы покупаете автомобиль. Выписываете чек. У вас впечатление, что вы сделали крупный расход сразу и раз навсегда. Но вам подают счет — один, другой и т.д. Заплатив по двадцатому счету, вы начинаете думать, что автомобиль похож на служащего с большим окладом. Он обходится столько же в месяц, как и ваш собственный главный счетовод.

Существуют предметы, например бриллианты, которые с первого взгляда не требуют никаких расходов по содержанию. Но при их покупке — как предметов непроизводительных — вы теряете проценты на вложенный в них капитал. Кроме того, риск их кражи или потери больше, чем риск помещения денег просто в банк.

В области комфорта и роскоши установлено,

что каждый предмет обходится дороже, чем это первоначально думают, потому что покупка одной вещи вызывает приобретение другой.

Настоящий восточный старинный ковер может быть положен лишь на безупречный паркет. Хороший паркет толкает вас на смену обоев. Новые изящные обои требуют подходящих портьер и гардин и т.д.

Каждое приобретение изменяет существующее положение вещей и вызывает целую свиту желаний и новых потребностей.

Слово «ИТОГ» — наиболее обманчивое слово коммерческого языка. Это — ноша, которая становится тем тяжелее, чем дольше вы ее носите. Это — слово наиболее обманчивое и опасное.

Сколько деловых людей разорились только оттого, что никогда не выводили правильного ИТОГА.

ПОЛНАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ не есть такая же простая, несложная вещь, как, например, вареное мясо. Это крайне сложная вещь, вроде плампудинга. Она составляется из многих слагаемых, и, чтобы их все примирить, нужен большой дока.

УСТАНОВЛЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ РАЗЛИЧНЫХ ТОВАРОВ ТРЕБУЕТ СЧЕТОВОДСТВА, которое в своей эволюции далеко ушло от отважных измышлений счетоводов (бухгалтеров) старого времени.

Я мог бы спросить, перефразируя слова Киплинга: «Что может знать о цифрах тот, кто знает одни только цифры?»

Само время уничтожило тех счетоводов, которые были только машинами для писания цифр. Они были способны только складывать, вычитать и умножать, но не имели никакого представления о том, что представляют собой цифры.

Современный счетовод — не автомат, не счетная машинка.

Если же вам нужна счетная машина, то любого типа машинка во сто раз предпочтительнее и де-

шевле, чем имитация ее в лице счетовода. Настоящий счетовод — совсем другое, и никакая машина его не заменит. Это некто, который не только орудует с цифрами, но и знает, что они означают, что они вызывают и что выражают.

Большинство крупных предприятий пользуется служащими подобного рода и считает их незаменимыми. Им платят колоссальное жалованье, и они принимают участие во всех заседаниях правления.

Не одно дело, шедшее на убыль, было спасено подобными счетоводами. Известный американский деятель Эллис (штат Висконсин), например, был счетоводом. Несколько лет тому назад ему поручили книги одного дела во время маленькой заминки. Он не только вытащил дело, но и сделал из него одно из крупнейших в Соединенных Штатах.

В наши дни первоначальная затрата не есть величина постоянная, а что-то такое, что продолжает свое движение, постоянно возобновляясь. Одновременно величина и существующая и призрачная... Вы уверены, что держите ее в руках, а между тем: «фьють», и она улетела. А когда вы ее вновь обретете, смотришь, она уже увеличилась.

Тот обладает навыком в определении себестоимости, кто умеет раскрыть хищение именно там, где оно действительно существует.

Эту истину нужно запомнить.

Действительно, в делах, где занято 500 служащих, «эксперт по себестоимости» оправдает свое жалованье, квартиру и даже налоги одним введением в дело специального счетоводства по новейшим методам.

Пока вы не увидите его за работой, вам трудно будет составить себе о его работе даже простое понятие.

ПОЛНАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ ЕСТЬ ИТОГ ПЕРВОНАЧАЛЬНЫХ ЗАТРАТ + РАСХОДЫ ПО СОДЕРЖАНИЮ.

Самые главные слова в этой аксиоме — ИТОГ и СОДЕРЖАНИЕ. Они подсказывают вам, что в себестоимость входит и стоимость отдельных мелочей и что первоначальный расход влечет за собой другие.

В бизнесе крайне важно умение установить, подвести ПОЛНЫЙ ИТОГ отдельных себестоимостей.

Сперва нужно знать (что нетрудно) прежние цены, затем существующие ныне цены (что еще легче) и, наконец, каковыми они будут в будущем.

Последнее весьма ценно и может быть достигнуто с замечательной степенью приближения. Вы будете в состоянии с большей точностью предсказывать цены, чем метеоролог — завтрашнюю погоду.

Вы можете даже сделать более: во многих случаях вы можете цены регулировать; вы можете быть заранее точно осведомлены о них и развить особое чутье в предугадывании цен. Понятно, это будет гораздо предпочтительнее простого констатирования прошедшего...

Сущность науки, главное в ней — это **предвидение**. Ничто не может быть научным, если оно не открывает будущего. Если бы я знал то, что будет происходить на бирже на 3 минуты раньше, я бы немедленно сделался самым богатым человеком мира.

Отсюда вы видите необходимость ПОСТОЯННОГО, ТОЧНОГО И ПОЛНОГО ИЗУЧЕНИЯ ВОПРОСА О СЕБЕСТОИМОСТИ. Здесь нельзя останавливаться на чем-либо приблизительном.

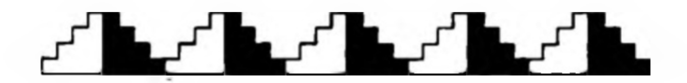
Факты следует заменять цифрами, а цифры — ведомостями, отчетами.

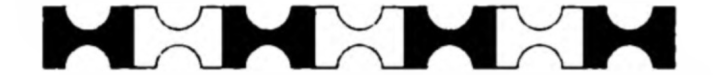
Только тогда промышленник или коммерсант будет чувствовать, что держит дело в своих руках, если каждый понедельник к 12 часам будет получать ведомости за истекшую неделю каждого отдела своего предприятия.

Если кривая ведомости отдела поднимается, то, значит, «все обстоит благополучно» и отдел может лететь на собственных крыльях. Если кривая падает, значит, надвигается опасность. Нужно за этим отделом зорко следить, дать ему извне подкрепление, как армии в бою, когда она начинает сдавать перед неприятелем.

Многим из нас БИЗНЕС ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ ПОСТОЯННЫМ УСИЛИЕМ К УМЕНЬШЕНИЮ СЕБЕСТОИМОСТИ. Так оно и есть на самом деле, так оно будет всегда!

И не может быть другой проблемы, как вечной проблемы постоянного уменьшения себестоимости.





## *ДЕСЯТАЯ АКСИОМА*

### *ДО ПОДСЧЕТА ПРИБЫЛЕЙ НЕОБХОДИМО ПОДСЧИТАТЬ ОБЩИЕ РАСХОДЫ*

**(Для того чтобы не рассчитывать на большую, чем реально возможная, прибыль)**

Последним вознаграждение получает капиталист...

Капиталист стоит у нижней ступени лестницы, хотя это он смело берется за дело без гарантии вознаграждения и пытает на нем свое счастье.

Вместо того чтобы быть разбойником, как его описывают некоторые наивные теоретики, он, напротив, поддерживает фундамент мира.

Действительно, все его постоянно ругают, а пока... каждый шарит в его карманах.

Капиталист задумал грандиозный проект. Он ставит его на ноги, отдает ему свое состояние, оплачивает рабочие руки, награждает всех помогающих ему компетентных лиц и, кроме того, понятно, платит все налоги и обязательства. Он несет риски от различных случайностей, аварий с пароходами, забастовок и пожаров. Он помогает жизни многочисленных людей, совершенно индифферентно относящихся к судьбе его предприятия. И, только заплатив всем, получает сам, если вообще еще... что-нибудь остается!

Очень часто капиталисту остаются одни объедки, иногда же не остается ничего. Часто также его состояние бывает все поглощено, и вот тогда мы чувствуем правильность нашей десятой аксиомы.

ДО ПОДСЧЕТА ПРИБЫЛЕЙ НЕОБХОДИМО ПОДСЧИТАТЬ ОБЩИЕ РАСХОДЫ.

Если бы средний обыватель, средний избиратель понимали сказанное, то полезный труд капиталиста рассматривался бы ныне как скачка с препятствиями.

Большая ошибка — думать, как все думают, что капиталисты наживают сумасшедшие деньги.

Социалистические группы и антикоммерческие общества поддерживают подобное заблуждение.

Отсюда и происходит, что, **во-первых**, капиталиста всюду принимают за врага общества и, **во-вторых**, что многие пытаются сделаться «капиталистами», не зная путей, как этого достичь.

Адам Смит заявлял, что «труд — источник всех богатств», но точно не определял, что такое «труд».

Явился Карл Маркс, основатель социализма, взял теорию Адама Смита и сделал из нее логический абсурд. Он объявил, что заработная плата создает богатства, и обвинил капиталиста в том, что тот грабит рабочих.

Действительность же подтверждает истину, что БОГАТСТВО ВОЗНИКАЕТ НЕ ИЗ ТРУДА, А ИЗ МОЗГА.

Сам по себе труд создает только нищету!

Всегда и всюду бывает беден тот, кто располагает лишь своим ручным трудом.

ИЗОБРЕТЕНИЯ, ОБОРУДОВАНИЕ, НОВЫЕ МАШИНЫ, ОТКРЫТИЕ НОВЫХ РЕСУРСОВ РОЖДАЮТ БОГАТСТВО.

Уатт, изобретатель паровой машины, создал больше богатств, чем все современное поколение рабочих. Заработок Уатта получил капиталист.

КАПИТАЛ — САМЫЙ НЕУТОМИМЫЙ РАБОЧИЙ!

Для него не существует восьмичасового рабочего дня. Никто его не страхует от кражи и неудачи. Для него нет пенсий по старости. Количество работы, которое он должен совершить, невероятно велико. Гораздо более утомительна, чем физическая работа, страшная ответственность за принимаемое решение.

Хорошего капиталиста найти так же трудно, как талантливого артиста или скульптора с дарованием. Так же, как и всякой профессии, ему присущ собственный гений. В его успехах счастье играет ничтожную роль.

Как и всегда в гениальном, успехом он обязан настойчивости и безграничному развитию своего интеллекта.

В большинстве случаев капиталиста путают с учредителем, спонсором, основателем всяких дел, тогда как их роли совершенно различны.

Основатель, спонсор должен обладать инициативой. Каждое предприятие он прекрасно начинает, но из рук вон плохо в дальнейшем им руководит. Несмотря на все неудачи, осмотрительность у него не сохраняется.

При крахе неудачу обычно сваливают на инициатора, тогда как причину ее следует искать в отсутствии проницательности у гг. акционеров.

Дело основателя отличается от дела капиталиста тем, что первый помещает в дело деньги других, тогда как капиталист дает свои собственные.

Говорят часто, что «капиталист робок». Упрек совершенно незаслуженный! Капиталист всегда смел и часто даже смел до дерзости. Я упрекаю капиталистов в слишком большой отважности в том, что они не окружают себя достаточными предосторожностями и мерами предохранения.

До сих пор еще не вышла книга «О разочарованиях капитала». Но если бы такая книга была написана, то она была бы так же объемиста, как «Британская энциклопедия».

В ней можно было бы найти, что самые невероятные, отважные из «золотых» авантюр были предприняты именно капиталистами.

Действительное «у меня есть» гораздо лучше двух «у меня будет». Вот девиз живущих на жалованье.

Но капиталист мыслит как раз обратное: свое одно «у меня есть» он готов легко променять на два «у меня будет». Для него надежда на обладание предшествует самому обладанию. Все, кто зарабатывает исключительно из прибылей, которые они создают, должны свыкнуться с приведенным принципом.

Если бы эта истина была правильно усвоена, то число занимающихся бизнесом сократилось бы. Всякие Иваны, Петры, Павлы не претендовали бы на то, чтобы стать капиталистами.

Дела были бы предоставлены только тем, у кого есть для этого соответствующие способности, кто обладает опытом и знает о деловых законах и навыках.

## КОНЕЧНЫЙ ЗАКОН — ЭТО ЗАКОН ПРИБЫЛЕЙ.

Вот вам мешок, полный денег! Рабочий запускает руку и берет из него, сколько ему следует. Является служащий и также берет пригоршню. Конторщик поступает точно так же, а за ним сборщик налогов. За ними следуют владелец, банкир, железнодорожник...

Целая бесконечная процессия! Какой-то хвост сведенных пальцев!.. И наконец, если еще что-нибудь остается на дне мешка — то это и будет... прибыль капиталиста.

Так, в прошлом году один большой автомобильный бизнес в Американских Соединенных Штатах создал продукцию на 100 000 000 долларов. Прибыль равнялась 7 000 000, но из них 6 000 000 вложили обратно в дело, и лишь

1 000 000 пошел в дивиденд. Каждый проданный автомобиль стоимостью 2000 долларов дал лишь 25 долларов капиталисту, который рискнул вложить свои деньги в предприятие.

Позвольте вам пояснить вышеизложенное еще одним примером. Том Ход, игрок в футбол, сломал себе ногу и стал хромым. Так как он пользовался большой популярностью, то его доброжелатели устроили подписку, собрали 1000 долларов и купили ему коммерческое дело — табачный магазин.

С самого открытия магазина к нему являлись пятеро его друзей и покупали по сигаре. Том решил, что дела его идут хорошо, и сам стал закуривать шестую сигару. Через шесть месяцев он прогорел, и тогда он спросил себя: почему? Он просто не знал, что при продаже шести сигар первые четыре шли на уплату сигарной фабрике за табак, стоимость пятой шла на уплату домовладельцу, сборщику податей, газовому обществу и т.п. И лишь стоимость шестой сигары шла ему как прибыль его бизнеса.

ОБЩИЕ РАСХОДЫ ДОЛЖНЫ ПРЕДШЕСТВОВАТЬ ПРИБЫЛИ. Прибыль же Тома, который не знал этого принципа, обратилась... в дым.

Успех в бизнесе заключается не в производстве хорошего товара, не в больших оборотах, не в огромном количестве служебного персонала. Успех виден из того, остается ли что-нибудь в конце года или нет.

Главное слово в коммерческих делах не БРУТТО, а НЕТТО.

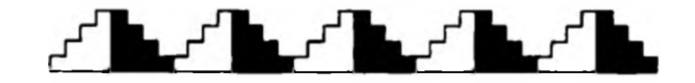
Увеличение ПРИБЫЛИ-НЕТТО и является той целью, которую преследует «ИСКУССТВО ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ». Если цель эта достигнута — успех дела налицо.

Когда железнодорожная компания, промышленное предприятие или магазин заметят, что в процентном отношении прибыль-нетто уменьшается, то они уже предупреждены: их бизнес — в опас-

ности. Уменьшение прибыли-нетто в коммерческом предприятии то же самое, что боль в человеческом теле, которая дает знать о ране или какой-либо болезни...

Ни годы, ни величие не дают нам безопасности... Напротив, они несут с собой расточительность и беспечность, влекущие за собой, в свою очередь, иногда и разорение. Не количество, а качество играет роль.

Допотопный динозавр был огромных размеров... он — бесследно исчез. Тело его весило 4000 фунтов, мозг же — только один. Он погиб, так как не был создан для продолжительного существования. Человек — маленькое животное, но его мозг весит 4—5 фунтов, и потому он пережил динозавра.





## *ОДИННАДЦАТАЯ АКСИОМА*

### *ЧЕМ БОЛЬШЕ РИСКА, ТЕМ БОЛЬШЕ ДОЛЖНА БЫТЬ И ПРИБЫЛЬ*

**(Для того чтобы не смотреть постоянно в глаза опасности и случайностям)**

В ***бизнесе нет полной безопасности.*** В делах не существует ничего такого, чего нельзя было бы перевернуть и что в один прекрасный день не исчезло бы.

**РИСК НЕЛЬЗЯ УНИЧТОЖИТЬ – ЕГО МОЖНО ТОЛЬКО УМЕНЬШИТЬ.**

Риск бывает различных степеней, и в силах человеческих из громадного риска сделать небольшой. Ничего другого и не следует требовать в нашем трагическом мире.

«ИСКУССТВО ПРОДУКТИВНОСТИ» не похоже на применяемые в Монте-Карло системы, чтобы сорвать банк. Оно обладает рядом методов и правил, способствующих уменьшению риска и расхищения. Вот что дает это искусство, и это уже не мало!

Кто претендует сделать больше, тот просто шарлатан и враль.

«Война – сплошной ряд ошибок, и лучший ге-

нерал тот, кто их меньше делает»,— сказал Вашингтон.

То же самое и в делах: КОММЕРСАНТ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ И НЕ БУДЕТ НИКОГДА НЕПОГРЕШИМ, он не может знать всего и никогда не сделается полубогом. Он всегда будет только человеком.

Сколько молодых людей не сделали карьеры только из-за того, что были слишком самоуверенны! Их не научили бороться с риском, а лишь — избегать его. Они хватаются за первое предложенное им место, как бы ничтожно оно ни было, и всю свою жизнь проводят на страже перед мышиной норой, так как им не сказали, что из норы ничего другого не может выйти, как только... простая мышь.

РИСК НЕОБХОДИМ.

Бизнес вовсе не представляет собой того, что о нем думают некоторые читатели и профессора, то есть операций по покупке по дешевой цене для продажи по дорогой.

Торговля несравненно более сложна, чем юриспруденция, медицина, теология или другая отрасль человеческого знания. Существует гораздо больше способов потерять свои деньги, чем слов на любом языке.

Мало одной жизни, чтобы перечислить все западни и сети в бизнесе. Деловой мир, где и вы, и я находимся, содержит во сто раз больше опасностей и предлогов к удивлению, чем непроходимые джунгли.

В общем в бизнесе остается для вас лишь небольшая прибыль. Я сильно сомневаюсь, чтобы промышленность в среднем давала на затраченный в нее капитал более 2%.

Большие состояния малочисленны и рассеяны. Мало выигравших, но зато много потерявших: вы всюду натыкаетесь на крахи.

Обычно, как только нация начинает богатеть и торговля ее процветает, сейчас же вспыхивает война, и все разрушается.

9 Зак. 876

Редко получается прибыль-нетто при разработке золотых рудников. В недра земли обычно вкладывается больше денег, чем из них получают; все кое-что понимающие в горном деле могут это подтвердить.

При исследовании в торгово-промышленном мире масса дел оказалась бы в подобной категории. Что же нам делать при таких обстоятельствах?

Нужно выбирать одно из двух. Или спокойно сидеть сложа руки, думая: «А стоит ли?» Или ринуться вперед со сжатыми кулаками, прокричав: «Хорошо! Ну что же, постараемся!»

Лично я никогда с никакими подбадривающими словами не обращаюсь к обескураженным и скрестившим руки. Они мне не внушают к себе ни малейшего уважения. И я никогда не был среди проповедующих смиренную философию самоудовлетворенности и говорящих: «Если вы не можете сделаться Ниагарой, то будьте довольны стать маленьким ручейком».

Так как деловой мир замощен рисками, то вы должны быть к этому приготовлены. Сами вы должны знать, как их побороть, и всегда помнить: ЧЕМ БОЛЬШЕ РИСКА, ТЕМ БОЛЬШЕ БУДЕТ И ПРИБЫЛЬ.

С рисками можно бороться, создавая благоприятствующие бизнесу условия, окружая себя достаточно компетентными людьми, страхуясь, постоянно обучая себя и свой персонал, широко вливая в свое дело самые современные методы и устанавливая постоянный и бдительный надзор.

Нужно констатировать, что бизнесмен не может поступать по собственному вдохновению в делах, в которых он плохо разбирается. Равно он не должен позволять своему служебному персоналу диктовать ему свое решение. Его обязанность — собирать возможно более полные сведения, консультироваться со сведущими в деле людьми и затем САМОМУ принимать решение.

Никому не следует входить в бизнес, не запасшись хорошим банкиром как проводником.

Банкир представляет собой воплощенное предостережение — его обязанность обнаруживать риск.

Обычно банкиру недостает инициативы, но зато он обладает чрезмерной осторожностью. Если вы не довольствуетесь получением всю свою жизнь 30%, то не следуйте слепо за его указаниями. Но знайте, что его указания непогрешимы там, где нужно обнаружить риск или опасность.

В частности, в финансовом мире часто вещи не соответствуют своим названиям. Там называют «акциями», «облигациями» листки бумаги, быть может, очень декоративные, но стоящие иногда меньше, чем обрубок доски или обломок кирпича!

В большинстве случаев акции представляют собой лишь исключительно... чаяния и надежды, которые не покоятся на твердом основании. И облигации часто не значат ничего больше, как только приказ кому-то что-то откуда-то платить. Приятно ими владеть, когда дела идут хорошо; когда же переживается время трудное, то они мало что стоят.

Действительно, каждое новое предприятие — сплошной риск. Сколько бы дельных администраторов с весом им ни управляло, оно все-таки остается на первых порах авантюрой.

Успех зависит от такого большого числа элементов и огромное число предприятий основывается с такой быстротой и легкостью, что вполне правильно на новое предприятие смотреть как на азартную игру, а не как на верное помещение капитала.

«Быть пионером не стоит: это ничего не дает», — ответил мне однажды Карнеги, когда я спросил его мнение о новых начинаниях.

Его политика была — ждать и быть настороже. И с того момента, когда он видел, что но-

вое изобретение становится полезным, он его покупал и предоставлял в его распоряжение мощь и авторитет компании, в которой сам царствовал. Он стремился использовать передовые достижения и поэтому считал, что должен быть окружен всеми гарантиями.

Случается, что законодатели волнуются и создают страшный шум вокруг дела, которое создали опытные капиталисты и которое в первые же годы дает хорошие барыши. Появляется сперва законопроект, ограничивающий прибыль до 8—10%, например, в газовых обществах, а затем и закон, потому что гг. законодатели не понимают правильности и значения нашей одиннадцатой аксиомы.

Они не знают, что, поступая так, они уничтожают ДУХ ИНИЦИАТИВЫ И ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТИ.

Ни от меня, ни от кого-либо другого не следует требовать объяснения правильности того, что: ЧЕМ БОЛЬШЕ РИСК, ТЕМ БОЛЬШЕ БУДЕТ И ПРИБЫЛЬ.

Это просто незыблемый закон, который царствует в коммерческом мире. Закон, который нельзя ни перевернуть, ни игнорировать.

Ограничивать свою награду — значит ограничивать смелость и нападать на проявление творчества и созидания.

В деле помещения капитала я считаю правильным для безопасности установить шкалу ценностей, которую можно построить так:

— обыкновенные акции (3%);
— привилегированные обыкновенные акции (7%);
— привилегированные акции на 5%;
— привилегированные акции на 4,25%;
— ипотечные акции (3,90%);
— недвижимость акционерного общества.

Шкалу нужно создавать в виде пирамиды из различных ценностей общества, различая среди них ценности, ближе и дальше стоящие к дейст-

вительной собственности. Ясно, что БОЛЕЕ ВЕРНЫЕ ЦЕННОСТИ ТЕ, КОТОРЫЕ ГРАНИЧАТ С СОБСТВЕННОСТЬЮ.

Необходимо точно установить размер выпуска каждой ценности;

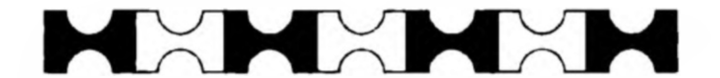
установить приблизительную стоимость всего дела и знать все условия дела полностью;

знать, в какой мере возможно применение самых новейших методов.

Затем, если вы хотите безопасного помещения капитала — покупайте акции и облигации. Если же хотите спекулировать — покупайте обыкновенные акции.

Если бы вы чаще создавали такую шкалу, поверьте — вы меньше теряли бы денег.





## *ДВЕНАДЦАТАЯ АКСИОМА*

### *СТОИМОСТЬ ПОДВЕРЖЕНА КОЛЕБАНИЯМ*

**(Для того чтобы не застрять на том, что сделалось непроизводительным)**

Как-то мне пришлось посетить один из тех «мертвых» городов, где чередование дня и ночи составляет единственное событие.

В таком городе вы не встретите никакого предприятия, никакой рекламы, ни единого доказательства инициативы или желания сделать что-нибудь, ознакомиться с чем-нибудь новым.

Прохожие не похожи на живых существ, у них нет даже человеческого облика. Они просто призраки, оптический обман. Если вы осмелились бы их уколоть, то кровь бы не появилась: в их крови нет достаточно энергии, чтобы выступить из раны.

Эти люди полны старыми идеями; их мнения основываются на давно сданных в архив понятиях. Свои факелы они держат сзади. В делах же их исповедание таково: «Ничего не делается, не меняется, не изменится в мире, и сам мир — вечен. Аминь!»

В наши дни, вопреки науке и изобретениям, их древнеегипетские понятия о неизменяемости вещей царствуют у них и в делах. Тому причиной своего рода фатализм смертных: «Что будет

сегодня — будет и завтра. И никто не может этого изменить».

«Кисмет», — говорит турок. «Манана», — говорит испанец. «Ничего», — говорит русский. «К чему все это?» — говорит тот, кого вы и я знаем.

Карлейль сказал: «Будем фаталистами во всем, касающемся прошлого».

Согласен! Но не в том, что касается будущего!

Покорность — добродетель лишь для всего того, что принадлежит прошлому, и, наоборот, покорность — недостаток, порок, самое грустное явление на широком поле энергичной деятельности человека.

ДЕЛОВОЙ МИР — МЕСТО РАЗВИТИЯ, ЭВОЛЮЦИИ, ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ... Бизнес не суть ряд следствий, вытекающих из предыдущего. БИЗНЕС — НЕ РЕМЕСЛО, КОТОРОМУ МОЖНО НАУЧИТЬСЯ И ПРИ СЛУЧАЕ ПРИПОМИНАТЬ ЗАУЧЕННОЕ.

Дела так же волнообразны, как сама жизнь, которая постоянно меняет свой внешний облик и строится по своему собственному закону.

В бизнесе одной опытности мало. Необходимо уметь наблюдать и приспосабливаться, обладать энтузиазмом и энергией, образованием и знаниями. Без этого один опыт будет лишь тащить вас назад; при некоторых обстоятельствах в жизни его приходится даже забывать.

Если бы в каждое правление вошел молодой человек с одними стремлениями к новым методам и новым формам деятельности, результаты правленческой работы были бы, бесспорно, самые продуктивные.

СТОИМОСТЬ ПОДВЕРЖЕНА КОЛЕБАНИЯМ.

Поэтому-то нам следует крепко держаться последних новостей в коммерческом деле. В наши дни, когда невозможное во всех областях становится возможным, ничто не может долго оставаться постоянным.

На прошлой неделе я встретил дельца из Лон-

дона, только что разорившегося. Он был импортером, королем индиго. Он не обратил внимания на успехи химии и на ее угрозы по отношению к его торговле. В один прекрасный день индиго, вместо того чтобы появиться с полей Индии, появилось из немецкой лаборатории и перевернуло всю торговлю. В этом случае колебание биржевых цен обратилось уже в революцию.

Нет дел, забронированных от влияния изобретений и научных открытий. Учреждения, кажущиеся столь же незыблемыми, как горы, всегда подвержены неожиданным переменам. В наш век электричества особенное внимание нужно уделять успехам в различных областях...

Несколько лет тому назад я вдруг получаю от издателя иностранной газеты предложение: «Господин Кэссон, я бы хотел, чтобы Вы каждую неделю присылали мне перечень новых идей и мыслей и Ваше собственное мнение о них. Мне некогда их собирать самому, но в то же время обойтись без них я, понятно, не могу».

Вот вам человек, умеющий приспосабливаться к современным обстоятельствам. Теперь ежедневный тираж его газеты достигает 1 000 000 экземпляров и он получает в день больше, чем даже архиепископ Кентерберийский. Это ему награда за ЕГО УМЕНИЕ.

Никому не известно, в какой области вдруг появится новая идея, новый метод. Старые золотоискатели обычно говорили: «Золото можно всегда найти там, где оно находится». То же самое происходит и с идеями — нужно быть всегда с ними начеку.

Многие бизнесмены уверены, что деньги — вещь верная, но которую можно безбоязненно растрачивать. Сплошное заблуждение! В действительности стоимость денег колеблется ежечасно.

ДЕНЬГИ — САМАЯ НЕПОСТОЯННАЯ ВЕЩЬ! И в моменты кризисов, когда вы в них особенно нуждаетесь, вам особенно трудно их найти. Деньги бывают другом лишь в счастливые дни. Когда

никто их не хочет — их всюду много, когда же все их ищут — найти их невозможно!

Стоимость предмета зависит и от географического его положения. Молодой человек находит место в Буэнос-Айресе и получает жалованье в 5000 долларов в год. Целое состояние — думает он. Но в первый же день его приезда в Аргентину он принужден платить 2 доллара за бутылку пива, 6 долларов за завтрак или полтора доллара за сигару. При таких ценах жалованье в 5000 долларов — не Бог весть что.

Путешествия в этом смысле крайне благоприятны: они заставляют обращать внимание на колебания стоимости предметов и открывают вам глаза на многое. По возвращении домой сколько бросается вам в глаза вещей из тех, на которые раньше вы не обращали никакого внимания!

«Расширять свой умственный кругозор» — это значит расти и двигаться к успеху. Это значит — обнимать всю обширную область деловой жизни, знаний и мысли. Это значит — соприкасаться со всем новым, дабы не быть застигнутым врасплох.

БЫТЬ ГОТОВЫМ — великое дело! Знание предупреждающих признаков всякой перемены часто дает возможность избежать убытка. Дать своим деньгам такое направление, которое позволило бы перенести перемену, — значит застраховать себя от возможной паники.

В Американских Соединенных Штатах один молодой предприимчивый банкир по фамилии Бэбзон продает деловым людям особую, им составленную биржевую котировку. Повышение и понижение цен, номинальная стоимость, отметки сделок и тому подобное показаны так ясно, что можно одним взглядом составить себе понятие о положении дел. Естественно, что сведения эти могут быть иногда и ошибочны, но они сильно помогают делу и дают все, что от них требуется.

Лучше изучать какую-нибудь проблему, чем стараться угадать ее решение. Лучше рассуждать,

чем быть беспечным. Как игроки в тотализатор изучают различные шансы лошадей, так и деловые люди должны изучать прошлое тех ценностей, которые предполагают купить.

Скажу даже больше! Я утверждаю, что можно даже предсказывать в известной степени и будущие цены.

Пять лет тому назад меня пригласил как консультанта крупный меховщик-оптовик из Нью-Йорка. Он старался, как и многие ему подобные, обеспечить себя хорошим запасом товара, не имея достаточно денег. Цены на меха были в повышении. Я ему посоветовал изучить детально цены мехов за последние три года и выбрать мех: ***во-первых,*** самый практичный и крепкий, ***во-вторых,*** имеющийся в предложении в небольшом количестве, ***в-третьих,*** предлагаемый не по слишком высокой цене и, ***в-четвертых,*** такой мех, цены и спрос на который постепенно поднимались последние три года.

После детального изучения был выбран крот. Затем он поехал в Лондон и сделал большие закупки крота. Прошлой зимой, как вы помните, крот был в моде и цены поднялись до бешеной высоты. Вот убедительный пример, как можно все-таки ПРЕДВИДЕТЬ.

СТОИМОСТЬ ПОДВЕРЖЕНА КОЛЕБАНИЯМ. Она меняется не только на бирже, но и всюду. Наш деловой мир не есть «твердое тело», а «жидкость». Иногда же он бывает «газом» и даже «взрывчатым веществом». Это — мир динамический, мир в движении, в эволюции и в постоянном переустройстве. Это — многоводная река, в которой некоторые плывут к успеху, в то время как другие сидят на берегу и только мечтают.





## *ТРИНАДЦАТАЯ АКСИОМА*

### *СТОИМОСТЬ БЫВАЕТ ФАКТИЧЕСКОЙ И ОТНОСИТЕЛЬНОЙ*

**(Для того чтобы мы всегда знали наш действительный актив)**

Многие потеряли деньги только потому, что не уяснили себе страшного слова: СТОИМОСТЬ.

Стоимость бывает разная. Например, один мой друг архитектор говорит, что его дом стоит 25 000 долларов... Начинаю его расспрашивать... Оказывается, что купил он его за 20 000 долларов, а застраховал в 15 000. Свой дом он настолько украсил и отделал, что, действительно, человек, которому он понравится, охотно заплатит за него 25 000 долларов.

Но если бы этот дом пришлось продавать с торгов, то за него не дали бы более 5000 долларов.

Таким образом, один и тот же дом оценится четырьмя различными суммами:

— затраченная сумма — 20 000 долларов,
— застрахованная сумма — 15 000 -»-,
— фактическая стоимость — 5000 -»-,
— относительная стоимость — 25 000 -»-.

Существует громадное различие между «теперь» и «потом». Никто не в состоянии будет хорошо продавать или хорошо покупать, пока не проникнется нашей тринадцатой аксиомой, гласящей,

что СТОИМОСТЬ БЫВАЕТ ФАКТИЧЕСКОЙ И ОТНОСИТЕЛЬНОЙ.

При покупке каких-нибудь ценных бумаг — акций или облигаций — нужно принимать в расчет солидность предприятия, дивиденд и легкость сбыта.

Некоторые акции стоят дорого по сравнению с приносимым ими доходом только потому, что их можно продать в полчаса. Вполне солидная акция незначительного предприятия с доходом в 7% продается по номинальной цене, так как на нее нет в настоящий момент спроса. Вот доказательство тому, что не только солидность и дивиденд играют роль в определении стоимости.

Польза биржи заключается в том, что она дает возможность создавать спрос для каждой предложенной ценности без необходимости уступки в цене из-за «немедленности продажи». Она способствует установлению твердых цен и быстроте реализации. Если бы не существовало биржи, то число принудительных взысканий было бы равно числу сделок; было бы больше судебных приставов, чем маклеров.

Одной из трагедий делового мира нужно считать потери от принудительных продаж. В мгновение ока великолепное имение разменивается почти как куча старых железных обрезков. Актив тает.

НЕТ ПРЕДЕЛА ПАДЕНИЮ ЦЕН НА ТОВАР, КОТОРЫЙ НУЖНО ПРОДАТЬ К ВЕЧЕРУ.

Стоимость вещи при реализации — ее хорошо знает тот, чье имущество было продано с торгов. Бедные ежедневно знакомятся с ней в ссудных кассах. Торговец познает ее при остановке дел от объявления войны в тот момент, когда его склад завален товаром. Промышленник замечает ее, когда получает под залог своего завода.

Банкира зовут пессимистом только потому, что он постоянно занимается исключительно фактической стоимостью, стоимостью данного момента.

Его область как раз противоположна области

учредителей и спонсоров, для которых играет роль лишь стоимость относительная, стоимость в будущем.

Обе стоимости в равной степени справедливы и полезны, но в общем они постоянно так же разнятся, как восток от запада. Собственно говоря, недальновидно и неостроумно помещать более двух третей своего капитала в имущество, фактическая стоимость которого в настоящую минуту сравнительно невысока.

Известные слова архимиллиардера Эндрю Карнеги: «Положите все ваши яйца в одну корзину и присматривайте только за корзиной» — толкуются подчас превратно. Он только хотел сказать, что в один прекрасный день его «корзинка» достигла таких размеров, что представляла для него более безопасности, чем любой банк.

На своем пути к богатству Э.Карнеги интересовался множеством дел. С 1855 по 1865 год он был акционером по крайней мере десяти обществ, не имевших никакого отношения к его знаменитому сталелитейному делу.

Многие из его обществ занимались спекуляцией земельными участками и помещали свои средства в землю, на которой лет через пять должен был быть воздвигнут железнодорожный вокзал.

Такое помещение капитала действительно дело верное. После проведения железной дороги земля обычно продается по цене в три раза большей. Но вопрос заключается в том: в состоянии ли вы будете выдержать?

Владеющий небольшим состоянием должен покупать исключительно ценности, стоимость которых в данный момент невысока. Четыре или пять процентов дохода его должны удовлетворить.

Рисковать могут лишь те, кто в состоянии выдержать. Большие доходы предназначены тем, кто в состоянии перенести и большие потери.

Я всегда считал, что для богатых людей является общественным долгом — нести долю риска в

новых предприятиях, открывая новые области для работы... И не меньшим долгом для людей с ограниченными средствами является — воздерживаться от риска, быть всегда осторожным. Ведь первая обязанность каждого — стоять на ногах, а не падать на землю, загораживая проход другим.

Все, кто помещает деньги в различные бумаги, должны застраховаться, приобрести известное число надежных бумаг, похожих на спасательные лодки на море в бурю.

Всегда существует одна опасность — это скачок от акций с малым дивидендом к акциям с огромным: насколько 10% дивиденда соблазнительнее 4%. А торжественное обещание дать вам простые акции даром, если вы подпишетесь на привилегированные, действует на нас всех магически.

Громадная разница существует в ценах при продаже «по случаю». Цены в таких случаях на обувь, мебель и т.п. бывают всегда низкими; наоборот, на лошадей, серебро и т.п. — очень высокими. Восточные ковры обычно продаются за две трети их покупной цены, а половики и за четверть.

В конце года вы обычно можете удостовериться в том, что бриллианты вам обошлись дешевле купленных цветов. Вам удалось бриллианты продать за две трети покупной цены, тогда как деньги, заплаченные за цветы, пропали навсегда.

Если бы я был торговцем, то все усилия прилагал бы к уяснению двух слов: ФАКТИЧЕСКОГО И ОТНОСИТЕЛЬНОГО.

Я бы разделил свои товары на две части: на те, за которые я бы ручался, и на те, которые у меня под сомнением; на товары необходимые и товары лишние. Я писал бы на лишних товарах: «Немедленно» — и ценил бы и оплачивал своих служащих только по способности сбывать и продавать их. К тому же я требовал бы больший процент прибыли на товарах «немедленных». Я бы ограни-

чился прибылью в 8% на сахар, но на модных шляпах пытался бы нажить 200%.

Таким образом, в разных случаях элемент времени вступает в вопрос о стоимости. Некоторые товары с течением времени повышаются, другие, наоборот, падают в цене. Некоторые продаются так хорошо, что кажутся эквивалентными золоту, а другие обладают такой эфемерной стоимостью, что уверенность найти на них покупателя бывает ничтожна. Их фактическая, действительная стоимость часто бывает неуместным понятием.

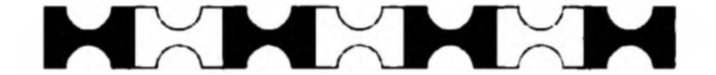
Применительно к персоналу тринадцатая аксиома также представляет интерес. Стоимость ловкого, способного служащего есть стоимость фактическая, немедленная. Стоимость же нового, неопытного служащего — относительная. Служащий, стоимость которого еще не определена, — является балластом. Лишь работа служащего опытного, прослужившего ряд лет, дает пользу.

Телефонное общество Белля в Америке увидело, что служащие работают в компании в среднем не более четырех лет. Общество ввело у себя систему страхований от болезни, пенсии, бесплатное воспитание детей, чтобы поддерживать постоянный персонал. И вот американская телефонная связь достигла предела развития и усовершенствования.

Резюмируя все изложенное, я должен сказать, что в коммерческой терминологии существуют слова, над значением которых не задумываются, и к таким словам принадлежит СТОИМОСТЬ.

Слово «стоимость» не есть простое слово, а слово сложное, изменчивое. Один и тот же товар может иметь 10 различных стоимостей для 10 различных покупателей.

СТОИМОСТЬ ЗАВИСИТ ОТ РАЗЛИЧНЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ, от людей, кризисов и разных настроений. Она одновременно и духовна и материальна. Стоимость может быть неуловима, как тон окраски розы, и постоянна, как каменная гора.



## *ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ АКСИОМА*

### *ДЕНЬГИ — ЭТО ТОЛЬКО ЗОЛОТО*

**(Для того чтобы неожиданные неудачи не застали вас врасплох)**

Настоящую аксиому можно назвать «ограниченной». Истина, ею проповедуемая, не универсальна, так как применима не всегда и не везде. Цивилизованные нации могли бы сговориться и совсем ее аннулировать.

Истина эта не столь непреклонна, как, например, положение, что «результаты познаются по подведению итогов» (15-я аксиома), которое может иметь место как на земном шаре, так и, например, на планете Марс.

Но в то же время эта истина в наше время так широко распространена, что является немыслимым ею пренебрегать или не возвести ее в аксиому.

Она — следствие нашей цивилизации, и не одно дело погибло оттого, что не была принята во внимание ее сила и ее неумолимость.

Главнейшие нации приняли золото за основную единицу для имущества и состояния. ЗОЛОТО — ЭТО МОГУЩЕСТВО, КВИНТЭССЕНЦИЯ СТОИМОСТИ. Только одно золото принимается всегда и всюду при обмене.

Нет вещи более призрачной и обманчивой, чем золото, и все-таки на нем покоится цивилизация всего мира. Могущество нации растет или падает, благосостояние следует за нищетой и наоборот в зависимости от прилива или отлива ЗОЛОТА из страны.

Ведь вся иностранная торговля есть не что иное, как настоящее соревнование на двух концах «золотого каната»... Какое волнение, когда одна сторона перетягивает другую!.. Какая радость, когда другая сторона снова восстановит положение!..

Как сборище купцов, нации стараются набивать свои сундуки золотом, бьются и сражаются без конца, чтобы раздобыть побольше драгоценного металла.

ЗОЛОТО — не только металл. ЗОЛОТО — УНИВЕРСАЛЬНЫЙ СИМВОЛ БОГАТСТВА. Существуют и другие, более дорогие металлы, но у них нет действительной, исторической ценности золота.

Золото манило Ганнибала в Испанию, Цезаря в Галлию, Сципиона в Африку, Дария в Малую Азию, Ксеркса в Грецию и Антония в Египет. Золото привлекло цивилизацию в Калифорнию, в Австралию, в Трансвааль и на Аляску.

Появившееся в Европе из Южной Америки золото уничтожило феодализм, освободило рабов, ослабило всемогущество дворянства и установило первые основания ДЕМОКРАТИИ И ПРОМЫШЛЕННОСТИ. Легко наблюдать причину и следствие — от золотых рудников Мексики и Перу до плахи, на которой скатилась голова Карла I. Если бы цены не поднялись от прилива золота, Карл I не поссорился бы со своим парламентом.

То, что золото представляет собой власть, — это не пустые слова, не какое-нибудь соглашение, не какой-нибудь случай. Золото — единая, единственная монета. Остальные же металлы — лишь средство.

В период мира и изобилия мы совсем забыли про золото. Все наши дела имели фундаментом

кредит. Каждый снабжен был собственной монетой — чеком. И каждый лелеял мысль в будущем достигнуть финансового положения Французского банка. И вдруг мы проснулись: война! — блестящие сооружения кредита рухнули, и наши чеки к нам вернулись... Они перестали быть деньгами.

Ураган недоверия и сомнения унес их, как опавшие осенние листья. В августе 1914 года все мы поняли, что деньги — это золото.

Замечательно то, что мы ничего не можем сделать с золотом и ничего не можем сделать без золота. Удельный вес золота слишком велик и сам металл слишком редок, чтобы им пользоваться для обмена. Если бы у кого-либо было по весу столько золота, сколько он весит сам, то у него было бы только 40 000 долларов.

И все-таки золото — единственный фундамент всех финансов.

При таких условиях следует, значит, купить золото?

С общественной точки зрения это акт, заслуживающий порицания... Мне до очевидности ясно, что если бы клиент спросил у меня финансового совета в момент, когда можно было бы ожидать паники, я посоветовал бы ему запастись известной партией золота и отложить его до конца грозы.

Почему банки пользуются монополией собирать золото? Зачем я буду оказывать доверие банкам в деле охраны моего кредита, когда их единственная забота охранять свой собственный? Зачем я понесу все свое золото в банки, если они, вместо того чтобы вернуть мне его, отвечают мне мораторием?

Один из самых смелых и малодобросовестных банкиров Америки — Гульд настолько проникся нашей четырнадцатой аксиомой, что решил наложить руки на весь запас золота Северо-Американских Штатов. Затея его не увенчалась успехом, но он создал такую панику, которой до того не

знал еще мир. И с тех пор никто не решался возобновить подобную жестокую операцию.

Ошибка думать, что накоплением золота интересуются только банкиры, экспортеры, комиссионеры и другие деловые люди. Напротив, оно интересует всех: ОБИЛИЕ ЗОЛОТА СЛУЖИТ К ПОДНЯТИЮ ЦЕН, НЕДОСТАТОК ЕГО — ИХ ПОНИЖАЕТ.

Если какая-нибудь сумасбродная царственная принцесса ввела бы в моду каблуки из литого золота и эта мода стала распространяться из двора в двор и от одной нации к другой, то создалось бы крайне серьезное положение. Вероятно, цены упали бы на все так, что произошел бы страшный переполох...

Всемогущество семьи Ротшильдов покоится главным образом на той бдительности, с которой члены этой замечательной фамилии следят за отливом и приливом золота во всем мире.

В полудюжине государств на страже на высокой башне стоит полдюжина Ротшильдов и отбирает пошлину при переходе золота с одного рынка на другой.

Если вы хотите разбогатеть, то вам обязательно нужно знать то, что знают Ротшильды, и поступать так, как поступают они. Вы заметите, что их внимание больше сосредоточено на золоте, чем на товарах, заработной плате или дивидендах.

Сколько народу испортили свои дела или потеряли состояние оттого, что слишком много покупали перед падением цен на рынке. Рассказывают, что один из компаньонов Карнеги принужден был даже сделаться дипломатом из-за того, что закупил партию железной руды перед самым понижением.

ЛУЧШИЙ СПОСОБ УЗНАВАТЬ БУДУЩИЕ ЦЕНЫ — ЭТО СЛЕДИТЬ ЗА ОТЛИВОМ И ПРИЛИВОМ ЗОЛОТА. В общем разница между золотом и различными знаками, заменяющими деньги, весьма велика.

Ассигнации, векселя, чеки имеют хождение лишь благодаря доверию, которое они внушают: когда дела идут хорошо, у них та же стоимость, что и у золота. Но вот в чем разница: НЕ ЗОЛОТО ОПИРАЕТСЯ НА ДОВЕРИЕ, А СКОРЕЕ ДОВЕРИЕ ЗИЖДЕТСЯ НА ЗОЛОТЕ.

Следует заметить, что в большинстве случаев крупные предприятия обладают громадными излишками. Вместо того чтобы занимать деньги, они обычно дают взаймы. У них всегда имеется под контролем пара-другая банков, и они бывают всегда в состоянии в неблагоприятные периоды платить наличными.

Четырнадцатая аксиома может поучать лиц двух категорий. Тех, кто на будущее смотрит с чрезмерным доверием и видит в делах лишь одни успехи. И тех, кто быстро нажил такое большое состояние, что потерял голову и даже уверовал в непоколебимость своего кредита.

Нет ни страны, ни гражданина, которые могли бы пренебрегать могуществом золота. Золото пережило много государств, по всей вероятности, переживет еще много других, пока будет существовать человечество. Оно переживает самих владельцев. Золото — высший фетиш здесь, на земле.

Некоторые теоретики поддерживают — неосновательно — мнение, что золото — это вещь лишняя. Оставьте их утверждать, что его царство находится между обменом и кредитом. Пусть они предсказывают, что при наступлении эры Абсолютного Кредита все виды монет сделаются лишь формулами... Пусть будет так...

А пока не теряйте из виду:

ДЕНЬГИ — ЭТО ТОЛЬКО ЗОЛОТО.





## *ПЯТНАДЦАТАЯ АКСИОМА*

### *РЕЗУЛЬТАТЫ ПОЗНАЮТСЯ ПО ПОДВЕДЕНИЮ ИТОГОВ*

**(Для того чтобы не придавать преувеличенного значения собственным методам)**

Эта простая аксиома имеет большее значение, чем это кажется с первого взгляда. И не сущность бизнеса придает ей значение, а природа самих людей.

Настоящая аксиома касается человеческой природы. Редко встречаются люди, у которых имеется достаточно храбрости, чтобы ясно судить о своих поступках. Обычно мы уделяем слишком много внимания нашим успехам и смотрим на наши промахи как на случайности. Выигрыш для нас — вещь нормальная. Проигрыш мы считаем за ненормальность.

Нужно удивляться громадному числу деловых людей, которые не могут расстаться с привычкой хвастаться своими победами и скрывать свои поражения. Они трубят о небольшой продаже и совершенно забывают рассказать о том, как потеряли лучших покупателей.

Все мы такие! Успех мы приписываем себе самим. При ошибках же ругаем и сваливаем вину на других.

Некоторые всю жизнь делают одни лишь промахи без малейшего желания хоть раз уяснить их себе.

Когда они хотят увидеть свои ошибки, то приставляют телескоп к своим близоруким глазам.

Администраторы особенно хорошо умеют отклонять от себя критику, доводя это дело до искусства. За ошибки обычно нет ответственного. Никогда виновный не отвечает. Упреки летают повсюду, их получают многие. Но самая крупная парламентская комиссия по расследованию обычно не определит настоящего виновника.

Очень мало среди нас встречается людей, которые настолько стойки, что могут полностью разбирать все свои поступки, и хорошие, и дурные, и на основании этого разбора оценивать свои способности. Можно подумать, что некоторым людям нужны иллюзии, чтобы поддерживать уважение к самим себе.

А между тем поступки остаются поступками. Лучше видеть вещи так, как они действительно представляются, чем под воображаемым углом. Лучше что-либо знать, чем догадываться о чем-либо или гадать.

Я замечал неизменно при посещении мною фабрик и торговых предприятий, что владельцы обычно старались показать мне наиболее выигрышные уголки. Меня заставляли любоваться чем-либо единственным, блестящим, экстраординарным. Вместо того чтобы указывать на средние заработки, мне перечисляли улучшения.

И даже когда со мной консультировались о плохих делах, годами не дававших дивиденда, директор настойчиво мне показывал «оазисы действительной работы среди пустыни непродуктивности».

Само собой ясно, что «нельзя же помещать свои промахи на вывесках своего магазина», как говорит пословица.

Я критикую в особенности тех, кто сам от себя скрывает правду. Они предпочитают просто пре-

небрегать теми обстоятельствами, которые говорят против них.

И вот такие коммерсанты ведут свои дела в полном неведении до того момента, когда в конце года получат, как гром на голову, неблагополучный баланс... И они ничего не понимают... «Должно быть, тут ошибка!» «Не может быть, чтобы приход был столь жалким!» Ясно, что тут ошибка счетовода-бухгалтера... и директора.

Последние в той области, которая их касается, находят кучу извинений, зная, что хозяин предпочитает извинения фактам... В конце концов к хозяину возвращается вновь его спокойствие и затем оптимизм, ни на чем не основанный.

Обычно вот так торговые дома доходят до краха.

Только неумолимые и правдивые итого показывают результат. Ни в чем ином не ищите объяснения успехов посредственных глупцов и крахов гениальных людей.

В делах не тот приходит первым к столбу, кто больше пришпоривает, а тот, у кого лучше дыхание и твердость характера.

Вот где кроется разница между коммерсантами и людьми разных профессий. Судьбу доктора, адвоката, даже инженера может решить какой-нибудь благоприятный случай: доктор сделал уже карьеру, если ему посчастливилось хоть раз оказать помощь королю.

Но доходы не создаются наподобие репутаций: первые зависят от умения, знания и хорошего управления, репутации же — от внешности и мнения публики. Между тем то и другое постоянно смешивают.

Чтобы улучшить неудовлетворительный итог, нужно подкрепить слабые места.

ЛУЧШИЙ МЕТОД — ЗАНИМАТЬСЯ НЕ ТЕМ, ЧТО ИДЕТ ХОРОШО, А СОСРЕДОТОЧИВАТЬ СВОЕ ВНИМАНИЕ НА СЛАБЫХ МЕСТАХ.

Если в нашем предприятии, как и в армии, нет

опоры, значит, арьергард отстал — нужно его пододвинуть: или подгоните отставших, или совсем бросьте их.

Нужно продвигать мертвый груз, так как он препятствует движению вперед живых сил. И это — вечная задача большинства управляющих предприятиями.

БУДЬТЕ НЕУЯЗВИМЫ ВО ВСЕХ ВАШИХ СЛАБЫХ ПУНКТАХ. Знаменитый принцип Наполеона был: «Следить за своим слабым местом; главное — открыть его раньше, чем его заметит противник».

В каждом предприятии существует «отдел, который нас убивает», отдел, который смущает директора. Такой отдел — неизбежное зло, он понижает среднюю, он — своего рода генеральный штаб убытков. Обычно его считают неизлечимым и совсем не обращают на него внимания.

Прямой обязанностью хорошего директора является забота поставить на ноги такой отдел. Он может даже забыть про все остальные отделы, но должен сосредоточить все свои усилия на «безнадежном отделе». Он может посвятить этому делу целый год (можно себе это позволить), но в момент подведения годового итога он увидит результат.

Пятнадцатую аксиому следует без устали повторять служащим. Способных служащих она предостережет, обыкновенные почерпнут в ней смелость. Девиз этот должен висеть как дамоклов меч над блестящими, но капризными служащими, витающими в облаках.

В предприятии удачные итоги достигаются тремя способами:

1) улучшить отдел наименее прибыльный;

2) завести ежедневные ведомости;

3) развивать в служебном персонале дух справедливости и сотрудничества.

Э.Карнеги был первый из наших бизнесменов, кто приложил к жизни настоящую аксиому. Он за-

ставлял свои заводы работать круглые сутки и даже праздники. Он не терпел понижения средней производительности. Он установил целую систему суточных ведомостей, которые преобразовали металлургическую промышленность как бы в спортивную игру. Вот этим и объясняется доход «Стальной компании Э.Карнеги» в 40 000 000 долларов в год.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫЙ ТРУД ДОЛЖЕН БЫТЬ ПЛАНОМЕРНЫМ. Он не может быть спорадическим. Деловые люди не могут позволить себе роскошь иметь нервы, как артисты или хорошенькие женщины. Иногда бизнесмену хочется играть в гольф, но он должен во что бы то ни стало засесть за работу: что бы потом ни случилось, он не может ее не сделать.

Ведь расходы по найму помещения, проценты за кредит и жалованье служащим текут без перерыва. Иногда устанавливают мораторий для банков, но мораторий для деловых людей не существует.

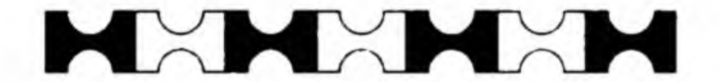
Долги каждого без остановки немилосердно идут своей дорогой, и срок их уплаты постоянно приближается. Никакой каприз не может этого изменить: долги остаются неизменными, постоянными и свирепыми.

Отсюда выходит, что нужно работать без устали и без передышки, так, будто бы каждый день — день критический, а сама жизнь — бесконечный кризис.

Поэтому нельзя себе никогда позволять халатность и следует заранее на каждый день вперед определять точную программу работы.

Пятнадцатая аксиома дает серьезный повод для воспитания всех ваших служащих: недостаточно одних блестящих офицеров, тяжелых орудий и честолюбивых планов, чтобы составить хорошую армию.

Для увеличения средней продолжительности вашего предприятия улучшайте способности вашего среднего служащего!



## *ШЕСТНАДЦАТАЯ АКСИОМА*

### *БУДУЩЕЕ ВСЕХ ДЕЛ ЗАВИСИТ ОТ КОМБИНАЦИЙ*

**(Для того чтобы не пожалеть о непонимании духа времени)**

Наши слабые человеческие умы постигли существование во Вселенной двух великих сил — центробежной и центростремительной. Мы их чувствуем в явлениях созидания и разрушения, в явлениях расцвета и падения, в жизни и в смерти.

При достижении планетой или, все равно, фабрикой апогея появляются новые возможности, новые преимущества. Становясь более сложными, предприятия совершенствуются, стремятся стать центром сил взаимодействующих.

Но когда фабрика или планета, достигнув высшей точки, получают сильный толчок, они начинают сжиматься, разрушаться, силы сокращаются и деятельность слабеет. Фабрику постигает крах. Планета устремляется к другой планетной системе.

Те же вечные принципы правят бизнесом.

При хороших делах в стране как специализация, так и организация расширяются. Умение и технические средства увеличиваются, комбинации

и сотрудничество также растут. Страна делается своего рода клубком или собранием, где все организации помогают друг другу.

Но когда страна находится в тяжелых условиях, дела сокращаются до незначительных оборотов, их темп замедляется... Дела возвращаются к периоду допотопных животных, принимают свою примитивную форму — ту, при которой началось их первоначальное существование.

Такова биология дел... Все живущее — будь то роза или железная дорога — стремится к своему усовершенствованию.

Там же, где деловой мир кипит, — в Манчестере или Чикаго, — они носят характер узкой специализации и взаимной коммерческой зависимости.

Не нужно терять из виду, что ваш бизнес — проявление новой формы современной жизни. Но мало на земле таких мест, где дела занимают почетное положение.

Торговля редко бывает свободной, обычно она стеснена массой пут. Даже в Северо-Американских Соединенных Штатах нет такой свободы, которой торговля пользовалась лет десять тому назад, и эра падения торговли начинается.

В Англии дела находятся в цветущем состоянии, но не пользуются свободой. Впрочем, СВОБОДНАЯ ТОРГОВЛЯ НИКОГДА И НЕ СУЩЕСТВОВАЛА. Ее гнетет какая-то смесь прогресса и реакции. Самым большим и доходным делом Англии была пресловутая «Ост-Индская компания», которая просуществовала 260 лет и была разрушена политическими деятелями.

ТОРГОВЛЯ НИКОГДА НЕ ЛЕТАЛА НА СОБСТВЕННЫХ КРЫЛЬЯХ... У нее всегда были враги и паразиты. Она всегда была окружена жуликами и дураками.

И если она еще живет... то только благодаря собственной жизнеспособности, а вовсе не вследствие окружающих ее благоприятных условий.

И всеми своими силами торговля всегда тянется к комбинациям и соединению.

Рокфеллер соединился со своими самыми страшными конкурентами. Вот вам хорошая комбинация! Эндрю Карнеги принял в свое общество своих самых способных директоров — вот вам другая комбинация! Первый из Ротшильдов послал пятерых сыновей в Лондон, Париж, Неаполь, Вену и Франкфурт-на-Майне, каждого в отдельное государство. И вновь скажу — это была комбинация!

Те лишь преуспевают в делах, кто умеет комбинировать влияния и способности.

Только те могут быть уверены, что долго просуществуют, кто обладает способностью организовать и кто умеет пользоваться своим умением, присоединяя к ней компетенцию, опытность и новейшие методы.

Цивилизация совершенно не нуждается в отшельниках и кочевниках, а, напротив, требует общественных работников.

Похождения Робинзона Крузо захватывают нас именно потому, что они оригинальны и совершенно не похожи на нашу обыденную жизнь. Но если говорить правду, то совершенно ни от кого не зависимый на земле человек не существует, так как все мы — лишь части гигантского организма.

Действительно велик лишь тот, кто — будь он булочник или премьер-министр — постоянно учится у других. Тот, кто всегда продолжает учиться. Тот, кто не смешивает власть со знанием, кто рассматривает все с разных точек зрения и кто умеет комбинировать многочисленные возможности для одной конечной цели, — воистину велик.

Никогда специализация не достигнет своего предела. Никогда не будет перепроизводства экспертов и инженеров: не компетенция стоит дорого, а глупость и невежество. Более всего рискуют

те, кто старается обойтись без компетентных людей. Они-то и идут к гибели.

Цветущее предприятие постоянно стремится к увеличению своего могущества. Оно добивается контроля над другими, и его идеал — достичь монополии. С самого начала оно отказывается признавать значение своих конкурентов и объявляет им войну. Затем уже оно начинает их уважать, выражает желание заключить с ними мир и разрабатывает союз с ними.

Когда соединение произойдет, могут иметь место два положения: или предприятие начинает борьбу с публикой и, понятно, гибнет; или же оно решает служить публике — и успех его всегда обеспечен.

Быть одновременно **могущественным и услужливым** — вот идеал всякого коммерческого предприятия.

Захватывайте власть, но делайте это мягко, любезно. Котенку можно разрешить себя царапать, но нельзя того же позволить тигру. Чем шире растет дело, тем больше в нем должно быть общественности.

Если вы хотите нажить деньги, приобретайте больше друзей. Создавайте вокруг себя хорошее к вам отношение. Окружайте себя нравящимися вам людьми и оставайтесь в их кругу. Комбинируйте и работайте сообща: никто в одиночестве не может быть удовлетворен полностью.

Большинство ошибок нашей молодости происходят от самоудовлетворенности и самоуверенности, столь присущих юности. Когда человек достигает разумной зрелости, в нем просыпается чувство ответственности. Тогда он созрел для любого дальнейшего воспитания.

В Евангелии сказано: «Блаженны кроткие, ибо они наследуют землю». Проповедники не понимают смысла этих слов. С течением времени земля не перейдет к хвастунам и горделивым. Земля вернется к кротким, к тем, кого благоразумие

сделало умеренными и кто умеет правильно оценить прошлое. Она вернется к тем, кто умеет соединять, а не к одиноким.

Вся почти цивилизация создана общими усилиями людей. Сила английской торговли покоится на 60 000 акционерных обществ с основным капиталом в 51 миллиард.

Мало деловых людей создают свое благосостояние сами. Они соединяются с другими, причем значение подобного соединения и служит мерилом их могущества.

Заметьте себе: жулики никогда не соединяются. Они подобны сыпучим пескам.

Только человек честный, способный и уверенный в себе способен соединяться с подобными же. Вот поэтому широкая публика, в общем, не должна опасаться крупных соединений и союзов. Если их создают люди нечестные, то все равно они не продержатся. Что построено на блефе, то существовать не может; и рано или поздно оно погибнет.

Во времена царствования Силы еще можно было чего-нибудь достичь насилием и грубостью. В наши дни это уже немыслимо.

Наш век — век рекламы, царство книг, журналов, обозрений, царство света! И ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ ЯВЛЯЕТСЯ НАЧАЛЬНИКОМ ДЛЯ ВСЕХ: и для царей, и для старьевщиков. Ныне только мелюзга бьется из-за гроша и усиленно врет и обманывает, чтобы сбыть с рук свой товар.

Жульничество и обман вырваны из нашего общества — обстоятельство весьма утешительное!

Настоящий бизнесмен наконец стал человеком; он отбросил старые, детские приемы. Наконец-то он понял, что служить публике ему выгодно и что это является и его долгом.

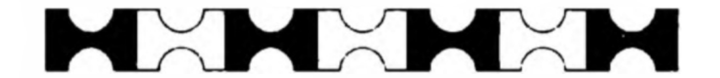
Мало-помалу деловые люди начинают учиться достойно ценить друг друга и понимать действи-

тельное значение поставленной им задачи. Они начали сознавать, что ничто не может сравниться с действительно хорошим бизнесом.

Они открыли, что дела находятся еще на заре своего существования и что их победы в прошлом совсем незначительны по сравнению с будущим.

Если Царем вчера было слово ИНИЦИАТИВА, а сегодня — СОЮЗ, то завтра появится ВЕЛИКАЯ ЗАПОВЕДЬ: **СЛУЖИ ДРУГИМ.**





## МИР — ВЕЛИК!
## КАК НИКОГДА, ОН НАМ ВЕСЬ ОТКРЫТ!
## САМОЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОЕ ДЕЛО НА СВЕТЕ — ЭТО БИЗНЕС!

В предыдущих главах я огласил и объявил ШЕСТНАДЦАТЬ АКСИОМ.

Я не претендую на то, что всего аксиом — шестнадцать: очень может быть, что их и шестьдесят или шестьсот.

Посте того как Г.Эмерсон опубликовал свои «Двенадцать Принципов», я его спросил:

«Действительно ли их двенадцать?»

«Их, наверное, существует больше, — ответил он, — но опубликование моих двенадцати аксиом, за которые я ручаюсь, вызовет неизбежно открытие новых».

С этой же целью я предлагаю вниманию и свои аксиомы.

Число предложенных мною аксиом, понятно, не ограничивается шестнадцатью, но моя опытность позволила мне пока наметить только их. Они представляют собой окончательный результат моего многолетнего опыта в Англии, Канаде и Северо-Американских Штатах.

Я их скромно обнародую, прекрасно понимая, что столь же важные аксиомы могли быть мною и пропущены. Объявляю их с полной уверенностью, что они принесут огромную пользу тем де-

ловым людям, которые понимают пользу «ДЕЛОВОГО ИСКУССТВА».

В моих аксиомах мало академичности. Они не шарады, не теория. Они говорят не о том, каковы могли бы быть дела и каковы они должны были быть, а о том, каковы они есть в действительности. У них ничего нет общего ни с метафизикой, ни с политической экономией.

Мои аксиомы несложны, неимпозантны, но они правильны. В водовороте деловой жизни они являются единственной достоверностью. Их нельзя сравнить ни с какой литературной или философской системой. Они не представляют собой положений, которых ум более блестящий, чем мой, не мог бы опровергнуть.

Мои аксиомы не были изобретены, они были открыты.

Единственным способом для испытания моих аксиом я считаю их применение к проблемам коммерции.

Выберите деловой вопрос, наиболее приносящий вам неприятности, приложите к нему все мои шестнадцать аксиом одну за другой, и вы поразитесь, насколько они полезны.

Понятно, они не продиктуют вам всего поведения, но точно определят природу вашей задачи и упростят ее. Если вы не принадлежите к тем людям, у которых все научное и систематизированное вызывает отвращение, то настоящая книга каждый день будет вам верно служить, как карта моряку или циркуль чертежнику.

Мы, англичане, не очень-то стремились изучать принципы каждого дела, хотя и должны были это делать. Мы только сегодня изучаем и исследуем то, что нужно было постичь еще 30 лет тому назад. Мы допустили Германию воспользоваться нашими промышленными открытиями и позволили Соединенным Штатам нас немного обобрать.

Но все-таки важно то, что «Наука о продуктивности» родилась в Англии. Ее родителем был Бэ-

кон. Задолго до существования и Северо-Американских Штатов, и Германии Бэкон писал:

«Как деньги определяют стоимость товаров, так и время определяет стоимость дела, и дела обходятся тем дороже, чем меньше в них экстренности. Хорошо использовать время — значит его экономить, а всякая бесполезная трата времени подобна молотьбе воздуха. В каждом деле имеется три фазы: приготовление, исследование и усовершенствование».

После Бэкона пришел Ньютон, установивший первые научные методы. А затем Дарвин и Уоллес приложили эти методы к исследованию природы.

После них Эмерсон и Тэйлор приложили те же принципы к машинам, к железным дорогам и ко всем делам вообще.

Никому не известно, как далеко зайдет приложение научных методов к бизнесу. Единственное, что можно пока удостоверить, — это то, что до сего времени приложение это было и полезно, и интересно. Целая группа серьезных практических деятелей работает ныне сообща с «Обществом продуктивности» в Лондоне, и работает с таким же рвением над изучением бизнеса, как геологи над известняком.

Собираются и исследуются материалы, составляются доклады, делаются сообщения, пишутся книги, основываются издательства... И тысячи людей узнают, что самое привлекательное дело на свете — это БИЗНЕС!

Наконец-то коммерции воздается ею заслуженное. Достоинство коммерции познается не из звонких фраз, а при помощи ее Науки.

Коммерцию облагораживают та вежливость, с которой к ней подходят, занимаемое ею общественное положение, высокий авторитет и нравственность ее служителей. А когда на нее смотришь среди ужасов войны, ее благородное и наиполезнейшее влияние выступает еще более ярко.

Одно совершенно ясно: тот, кто посвящает себя «ДЕЛОВОЙ НАУКЕ», обычно бывает хорошо вознаграждаем.

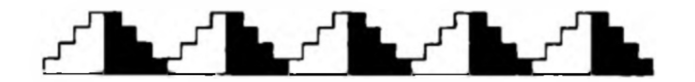
Никогда никому не предоставлялось столько возможностей, сколько тем, кто был в ней пионером. Появились новые карты, новые рынки, новые люди... Старые барьеры старого прошлого сброшены. Нации готовы заняться мирным трудом и искусством.

Коммерческая борьба превратилась в прекрасное соревнование лучших пионеров цивилизации.

МИР — ВЕЛИК. КАК НИКОГДА, ОН НАМ ВЕСЬ ОТКРЫТ!

Прекрасна будет предстоящая экономическая борьба в настоящее десятилетие!

Борьба эта будет величественна, грандиозна, и над ней будет незыблемо торжествовать высший закон природы: ИЗ СПОСОБНЫХ ВЫЖИВАЕТ ТОЛЬКО САМЫЙ СПОСОБНЫЙ.

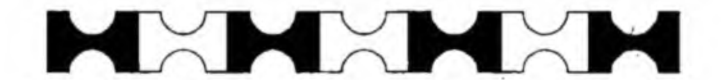


# Пегги ЧИСХОЛЬМ

# УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ

Peggy CHISHOLM

Counton Confidence



## *ПРЕДИСЛОВИЕ*

*Что для вас значит успех?*

*Это вопрос, над которым чем больше думаешь, тем труднее найти ответ. Пегги Чисхольм задает этот вопрос в своей замечательной книге «Уверенность в себе». Используя обширные знания и опыт, она помогает читателю самому ответить на поставленный вопрос.*

*Любая карьера невозможна без успеха, а с успехом приходит уверенность в себе. В то же время такая уверенность (но никак не самонадеянность!) — залог будущего успеха. Но одной уверенности мало. Деловому успеху способствуют также знания и профессиональный опыт, стремление к цели и энергия, сопутствующая вашей деятельности. Важна и ваша способность ладить с людьми. Не последнюю роль играет и везение, без которого немыслим успех.*

*Уверенность в себе — поддержка в вашей работе. Вы сможете смело проявить свои знания и мастерство, справиться с любым заданием без посторонней помощи. Вы сумеете эффективно работать вместе с вашими коллегами независимо от их должности и социального положения.*

*Уверенность в себе поможет вам с наибольшим успехом проявить способности, которыми вы наделены. Вас можно во многих отношениях сравнить с владельцем магазина, торгующим разнообразными*

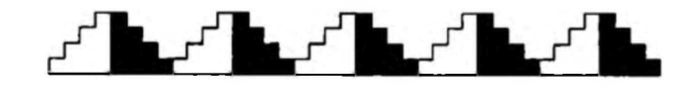
*товарами. Товары могут быть отличного качества, но если их держать на задних полках, где их никто не видит, торговля пойдет вяло. А вот если те же товары выставить в витрине, затратив умственные и физические усилия на представление их наиболее привлекательным образом, объем продаж увеличится. Хорошо оформленная витрина придаст владельцу магазина уверенность.*

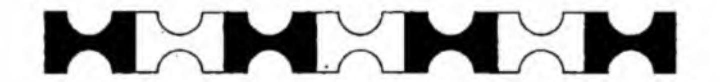
*Но смотрите! В конечном счете, как бы хорошо ни была оформлена витрина, дела не пойдут, если товары низкого качества. Превосходная книга Пегги Чисхольм помогает понять, как наилучшим образом проявить себя, как оформить вашу собственную «витрину» и достичь успеха. Но если вы ленивы и некомпетентны, успех минует вас, как бы хорошо вы ни выглядели и как бы ни были уверены в своих способностях.*

*Даже беглого взгляда на книгу достаточно, чтобы понять, насколько разнообразны рассматриваемые в ней проблемы. Прочитав ее, вы узнаете, как следить за своей внешностью, общаться с другими людьми, вести себя в различных ситуациях. С вами делится опытом знающий автор, который дает советы, полезные не только для работы, но и для личной жизни.*

*Жизнь — это вызов. Настоящая книга поможет вам принять этот вызов с уверенностью в себе.*

***Кеннет Торф, магистр (экон.)***
***бывший заведующий***
***Отделом финансовых услуг***
***Сити оф Лондон Политекник***





*Глава 1*

## *УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ*

Как уверенность в себе влияет на вашу жизнь и, в частности, на вашу работу? Насколько это чувство необходимо в реализации ваших истинных возможностей?

## АСПЕКТЫ УВЕРЕННОСТИ

### *Уверенность или интеллект*

Я вспоминаю, как несколько лет назад участникам одной из радиопередач был задан вопрос: «Если бы вас поставили перед выбором, что бы вы предпочли для своего ребенка: уверенность в себе или интеллект?» Моей мгновенной реакцией было: «Конечно, интеллект». Однако участники передачи предпочли уверенность. И если меня спросят сейчас, я отвечу, как и они, хотя не умаляю значения интеллекта.

Этот случай заставил меня задуматься: каким образом и почему одни из нас добиваются успеха, а другие далеки от реализации своих истинных способностей.

В молодости некоторые люди уверены в себе просто в силу своей неопытности, но по мере

осознания высоких требований своей работы, карьеры или становления личности они ведут себя намного сдержаннее. И только напряженный труд помогает им обрести чувство личного удовлетворения и добиться успеха.

### *Уязвимость*

Я знаю, что есть что-то трогательное в проявлении неуверенности в себе. Но если быть до конца честным, большинство из нас признают, что чувствуют себя незащищенными, когда их покидает чувство уверенности. А это может произойти по любому незначительному поводу. Так, начав день вполне нормально, мы закончим его достаточно драматически, остро переживая по поводу бестактного высказывания в наш адрес; причем неприятные воспоминания останутся в памяти на долгие годы.

Действительно, беспокойство — враг уверенности в себе. Но будем оптимистами: можно научиться держать свое беспокойство под контролем по мере того, как растет уверенность в себе.

### *Вред самому себе*

Иногда у нас входит в привычку думать только о плохом, что явно вредит нашей уверенности в себе. Не так уж трудно преувеличить свои недостатки; но если попасть в эту ловушку, можно проиграть, даже не пытаясь победить.

Разумеется, стремление поверить в себя вовсе не свидетельствует о высокомерии. Если появится такое похвальное стремление, его быстро почувствуют и оценят окружающие. Их оценка придаст нам уверенность, и мы можем двигаться вперед. Большинство людей, не показывая явно, уважают и поощряют того, кто дерзает.

### *Хрупкое свойство*

Уверенность — это не конечная цель: теперь у меня есть уверенность, можно больше ни к чему не стремиться. Существует разная степень уверенности. Наверное, так и должно быть, иначе не было бы ни роста, ни удовлетворения, ни поиска.

Истинная уверенность неразрывно связана со зрелостью, но не зависит от возраста. Большинство из нас знают довольно пожилых людей, которые всю жизнь как были, так и остались робкими. В то же время некоторые молодые люди без больших знаний и опыта осознали необходимость сформировать себя в заданном направлении. Возможно, вам понравится такая трактовка зрелости: зрелый человек — это тот, кто может преодолеть свою неуверенность и смело смотреть в лицо реальности.

Развитию уверенности способствуют различные факторы: самоконтроль, спокойствие, уровень образования. Ясно также, что чем больше наша уверенность в себе, тем меньше мы зависим от обстоятельств.

А теперь давайте посмотрим с практической точки зрения, что можно сделать, чтобы обрести или укрепить в себе столь хрупкое свойство.

### *Плохая подготовка*

Способствует ли хорошая подготовка уверенности в себе? Наверняка на работе найдется много факторов, подавляющих нашу уверенность гораздо сильнее, чем плохая подготовка. Среди них — недостаток времени для выполнения задания. Если вам нужно полностью сосредоточиться на каком-либо задании, не жалейте времени и не пренебрегайте подготовительной работой; проделанная заранее, она поможет вам получить необходи-

мый результат (см. раздел о подготовительной работе).

Я видела много высококвалифицированных специалистов, которым не удавалось завладеть вниманием аудитории только потому, что они пренебрегли подготовительной работой, например не определили порядок показа слайдов, или не позаботились о своевременной раздаче текстов, или комментарии к проецируемым на экран изображениям были слишком туманны. В подобной ситуации не спасало даже доскональное знание предмета: слушатели не улавливали смысл выступления, теряли терпение, начинали скучать или вообще полностью «отключались».

### *Вызов*

Если мы приняли вызов, повысится ли наша уверенность в себе? В суете будней редкий день проходит без какого-либо личного вызова, пусть даже явно мелкого или незначительного. Досадно чувствовать себя виноватым каждый раз, когда не хочется принять этот вызов, но, видимо, промедление вызвано страхом поражения. Если мы в состоянии найти в себе мужество принять такой вызов, даже рискуя потерпеть поражение, мы вырастаем в собственных глазах. И тогда неважно, что результат наших усилий незначителен. Важно, что сделан шаг вперед и нас уже не так пугает следующий вызов.

### *Чувство с обратной связью*

Прежде чем рассмотреть чувство уверенности в себе с других точек зрения, давайте усвоим, что это чувство имеет обратную связь. Недостаточно чувствовать уверенность в себе самом, важно, чтобы нашу уверенность как в личной жизни, так и на работе чувствовали и другие. Как в крупном международном, так и малом бизнесе, всюду, где

занят человек, создание атмосферы уверенности имеет первостепенное значение, поскольку располагает к доверию. А большинство сделок требует определенного доверия к партнеру; и как бы много контрактов ни было подписано, отсутствие элементарного взаимного доверия может пагубно сказаться на переговорах и на конечном результате.

## ДИСЦИПЛИНА

Пугает ли вас слово «дисциплина» или же вы знаете, как использовать дисциплину для достижения успеха?

Дисциплину иногда принимают в штыки, особенно если она навязывается извне. Никому не нравится соблюдение мелочных правил и верность устаревшим условностям, но целенаправленная, в интересах дела дисциплина способствует порядку и спокойствию людей, особенно в коллективе, где отсутствие контроля создает хаос. Большинство людей хотят знать, каковы их успехи и что от них ждут. Неопределенность ответа на последний вопрос обычно вызывает недовольство, нездоровый моральный климат и общую неуверенность.

### *Процесс «приструнивания»*

А как насчет самодисциплины? Достаточно посмотреть вокруг, чтобы увидеть тех, кто нуждается в постоянном «приструнивании» или ждет такового. К сожалению, очевиден и беспорядок, который они вносят не только в свою жизнь, но и в жизнь окружающих.

Часто, ведя себя далеко не лучшим образом, студенты уверяли меня: «Конечно же, на работе мы будем совсем другими!»

### *Создание уверенности*

На работе человеку предъявляют множество требований, а иногда и вынуждают работать под большим давлением. Ясно, что без самодисциплины трудно хорошо выполнять свое дело, обрести уверенность в себе и, что особенно важно, внушить уверенность другим.

Большинство руководителей знают, как иногда самоконтроль и самодисциплина помогают внушить уверенность другим, даже если ты сам в чем-то сильно сомневаешься. Не скрывая своих сомнений, вы деморализуете тех, за кого в ответе. Руководители должны поверить в себя, прежде чем требовать доверия к себе.

### *Самооценка*

Что мы подразумеваем под «самооценкой»? Насколько она важна в обретении уверенности?

Когда мы оцениваем самих себя, то тем самым определяем, насколько мы зависим от мнения других.

Большинству из нас не безразличен вопрос, хорошо ли мы выглядим в глазах друзей и коллег. Мы хотим, чтобы нас любили и уважали. Если мы чувствуем, что это так, мы становимся увереннее в себе и продолжаем совершенствовать свои личные качества. Когда же чувствуем (пусть даже в действительности это и не так), что нас не любят или не уважают, мы «съеживаемся» и теряем обретенную нами уверенность.

Очень трудно оценить себя объективно, но если вы принимаете себя такими, какие вы есть, и при этом не чувствуете дискомфорта, вам легко действовать конструктивно и ладить с другими.

### *«Право» на счастье?*

Есть люди, которые слишком сильно нуждаются в других, снимая с себя всякую ответствен-

ность. В то же время есть люди, которые полагаются на себя, меньше нуждаются в других и достаточно уверены в себе и спокойны. Они думают, что счастье не самоцель, ибо это не постоянное состояние души. Возможно, они обнаружили, что счастье (удовлетворение) зависит от них самих.

### *Сомнение в себе*

Многие люди признаются, что сомневаются в себе. Интересно, в какой степени такие сомнения влияют на их жизнь. Вот простая, но подлинная история.

Несколько лет назад одна студентка училась на курсах, где помимо всего прочего надо было шить и самим демонстрировать модели одежды. Студентка, о которой идет речь, очень привлекательная восемнадцатилетняя девушка из Вест-Индии, проявила в своей работе талант. Демонстрация моделей одежды не была главным предметом на курсах, но являлась необходимой частью диплома. Некоторые студенты с нетерпением ждали того момента, когда они научатся красиво ходить и выберут собственную музыку «диско» для показа. В то же время многие побаивались и не чувствовали себя достаточно уверенными, чтобы появиться на подиуме перед приглашенными. У большинства страхи постепенно рассеялись, но что касается нашей студентки (назовем ее Лайзой), то ее беспокойство явно нарастало, в чем она и призналась заведующей своего отделения, объяснив, что с четырнадцати лет панически боится появляться перед публикой. Это могут подтвердить родители или врач, который знает историю ее болезни. Заведующая не сомневалась в правдивости студентки, однако демонстрация одежды была обязательной для получения диплома, в том числе и для Лайзы.

Полагаясь на возможность перевоспитания, заведующая заключила сделку с Лайзой. Они договорились, что если Лайза, не пропустив ни одной

репетиции, тем не менее не совладает с собой, ее не заставят участвовать в самом показе.

Верная своему слову, Лайза приходила на все репетиции. Она видела некоторых очень нервных, застенчивых студенток, которые одна за другой, в сопровождении заведующей ходили взад и вперед по подиуму; затем — по двое; наконец, без сопровождения. Уверенность Лайзы в себе росла, но никто не напоминал ей о решении, которое она должна принять на генеральной репетиции за день до показа. Лайза решила участвовать, стала звездой сеанса — очень привлекательная манекенщица, пластичная и уверенная в себе.

Лайза добилась больших успехов. С коллекцией моделей одежды она объездила многие страны. Тот незабываемый день, считает Лайза, повлиял на всю ее жизнь.

### *Достоинство*

Чувство собственного достоинства оказывает огромное влияние на уверенность в себе. Часто это чувство не зависит от мнения других людей, но отражает наше мнение о самих себе.

Некоторым людям, с их точки зрения, не хватает чувства собственного достоинства: это имеет мало отношения к тому, каких успехов они достигли, каким имуществом владеют, как хорошо одеваются и т.д. Если они сами чувствуют, что им не хватает достоинства, то в качестве компенсации выставляют какие-то внешние атрибуты, пытаясь опровергнуть свое убеждение в собственной несостоятельности. Такие люди свою неспособность любить нередко оправдывают тем, что нелюбимы.

Чувству достоинства человека обычно вредит неприязненное к нему отношение. Иногда это заставляет его устраивать испытание тем, кто к нему неравнодушен, чтобы убедиться в подлинности их чувства. Такое испытание может быть губи-

тельным, а иногда и разрушить сложившиеся отношения. Ноющее чувство несовершенства довольно долго пробивает себе дорогу и часто столь сильно, что не может быть преодолено без посторонней помощи. Здесь мы возвращаемся к попыткам поверить в себя, и именно в этом столь важны всем дружеская поддержка и развитие уверенности в себе.

### *Страх*

Страх — естественное чувство, и, конечно же, его не надо стыдиться. Если мы способны смотреть в лицо опасности, то противостоим самим себе, и если добиваемся успеха, то находим в себе силы и уверенность выстоять и в тяжелые времена.

Бытует точка зрения, что «мужчины не плачут». Нет, плачут, и в этом нет ничего дурного.

Подобно тому как трудно выдержать испытание на мужество при определенных ситуациях, так же трудно преодолеть страх перед некоторыми людьми, обычно теми, кто имеет над нами власть. Но опять же все зависит от того, насколько мы готовы поверить в себя и проявить способность выражать свои чувства спокойно и доверительно.

### *Узнай себя лучше*

Самопознание затрагивает множество сложных аспектов личности, включая способность осознавать, что ты живешь среди людей. Чем больше мы интересуемся окружающими нас людьми, чаще общаемся с ними, тем интенсивнее мы духовно развиваемся, устанавливая целую систему личностных отношений, без которых потерпели бы фиаско. (Нет ничего разрушительнее для личности, чем длительная умственная изоляция.) Но если мы не слишком боимся заглянуть под собственную «оболочку», то можем лучше понять дру-

гих людей и занять более конструктивную позицию по отношению к ним.

Для выработки хороших привычек нужны самооценка и решимость не пасовать перед проблемами, а преодолевать их должным образом.

Чем больше мы познаем себя, тем реальнее представляем действительные границы своих возможностей, но если мы позволим своему чувству уверенности перерасти в самоуверенность, то окажем себе медвежью услугу. Тогда не придется удивляться не очень-то теплому отношению к нам окружающих. Уверенность прекрасно уживается со скромностью, но не имеет ничего общего с высокомерием.

Мне кажется, чем реалистичнее мы судим о своих возможностях, тем более зрелыми мы становимся. Это помогает сконцентрироваться на целях, которые мы способны достигнуть.

А что вы думаете по этому поводу? Можете ли вы беспристрастно оценить самого себя?

## СОСТАВНЫЕ УСПЕХА

### *Заявление о приеме на работу*

О свободных рабочих местах можно узнать, например, из объявления в газетах, в Центре по трудоустройству или в частном агентстве. Обязательно назовите источник информации о вакансиях, отвечая на вопрос, где вы эту информацию получили.

Прежде всего нанимателю требуется хорошо продуманное и хорошо написанное письмо с просьбой о приеме на работу, CV (curriculum vitae *, т.е. перечень ваших профессиональных навыков) и/или заполненный бланк фирмы. Нелиш-

* Жизненная карьера (лат.).

ней бывает и небольшая недавно сделанная фотография. Эти документы помогут судить о вас. К сожалению, плохо написанное заявление обычно оказывается в корзине для мусора, несмотря на квалификацию его составителя.

Если вашим предложением заинтересовались, вас пригласят на собеседование в определенное время и место. Ответ на такое приглашение нужно дать незамедлительно, причем в той же форме, в какой сделано приглашение: если вы получили письмо, напишите ответ; если вам позвонили по телефону, тоже позвоните.

Если даже для поступления на выбранную вами работу не требуется письменного заявления, поторопитесь сообщить, что вы заинтересованы в данной работе. Лучше потом отказаться от предложенного места, чем упустить эту возможность. К тому же немаловажен опыт, который вы приобретаете, участвуя в собеседовании.

### *Нужный человек на нужном месте*

Наниматели всех уровней заинтересованы в том, чтобы наилучшим образом заполнить вакансию, как и вы — чтобы занять ее. Наниматель хочет, чтобы вы соответствовали его требованиям, для него главное — назначить нужного человека на нужное место. Вы же должны убедить его (при этом особо не настаивая), что вы именно тот человек, какой ему нужен, и внесете свой вклад в эту работу. Плохо, если после собеседования у вас остается чувство: «Вот если бы только...» Ведь у вас была возможность все продумать и действовать надлежащим образом.

### *Говорите «нет», если это необходимо*

Однако я должна вас предупредить: если вы действительно чувствуете, выяснив характер работы, что не сможете ее выполнить, несмотря на

уверенность в себе, то лучше признать это в самом начале. Ваша откровенность будет оценена по достоинству, а вы избежите неудачи и удара по вашему самолюбию.

Большинство нанимателей хорошо знают, что легко принять человека на работу, но гораздо тяжелее избавиться от него. Процесс увольнения жестко регулируется и сопряжен с большими трудностями, не говоря уже о расходах на назначение нового кандидата. Нельзя недооценивать и разочарование, даже оскорбление и страдание уволенного, негативно влияющие на его/ее семейную жизнь.

### *Спланируйте ваш путь*

Предположим, вам назначено собеседование. Вы должны спланировать ваш путь таким образом, чтобы к назначенному месту прибыть вовремя (желательно чуть раньше) и иметь достаточно времени для осмотра здания и комнат внутри него. Опоздавший, загнанный и растрепанный претендент явно теряет шансы быть принятым на работу.

### *Лицом к лицу*

С самого начала опытный наниматель определит план собеседования, установит его темп и задаст заранее подготовленные вопросы. Не мешайте ему; удивительно, как много претендентов стремятся играть ведущую роль в этой беседе.

Возможно, войдя в кабинет, вам придется пожать руку его хозяину. Большинство людей ненавидят слабое рукопожатие. Вовсе не обязательно доказывать наличие своих сильных мускулов, пожмите протянутую руку быстро, но крепко.

Не стоит садиться, пока вас об этом не попросят; не следует также брать сигарету, если вам ее

седования проводятся теперь без стола, разделявшего участников как барьер. Это поможет вам чувствовать себя свободно.

### *Как вы выглядите*

Внешний вид тоже имеет значение. Здесь же напомним, как один опытный наниматель, которого обвинили в излишней требовательности к одежде претендентов, заявил, что у него интерес к одежде чисто практический; от одежды зависит первое впечатление о человеке. Ведь «организованный гардероб» свидетельствует об организованном уме и об организованном рабочем месте, а именно это ему и нравится.

### *Ваши вопросы и вопросы вам*

Какие вопросы зададите вы сами? Например, если вы чувствуете, что вашей кандидатурой интересуются всерьез, стоит ли попросить, чтобы вам показали, где вы будете работать, если вас примут на работу? Попросить познакомить с людьми, с которыми/под чьим руководством вы будете работать? Поинтересоваться перспективами? Кстати, позаботьтесь о том, чтобы выходные туфли, в которых придете, были удобны (особенно это относится к высоте каблука у девушек). Ведь если вас поведут по зданию, вы должны идти уверенно.

А вот несколько вопросов, которые вам могут задать:

*Что интересует вас в этой работе?*

*Какой вклад вы можете в нее внести?*

*Каковы ваши успехи на работе/в колледже/в школе/на временной работе?*

*Какие у вас планы на будущую карьеру?*

*Намерены ли вы учиться или совершенствовать ваши профессиональные способности?*

*С какого рода людьми вам трудно иметь дело на работе/в школе/в колледже?*

*Какая ситуация у вас в семье?*

*Сколько времени займет у вас дорога на работу и утомительна ли она?*

*Какими видами транспорта вы будете пользоваться?*

*Ваше состояние здоровья.*

### *Успех и неудача*

Имейте в виду, что, если вы произвели хорошее впечатление, вам могут предложить другую работу, даже лучшую, чем та, на которую вы претендуете. С другой стороны, если вы не добились успеха, то, возможно, это следствие слишком сильной конкуренции. Кроме того, некоторые организации дают объявления обо всех вакансиях, но зачастую уже имеют кандидатов на эти места (обычно из числа сотрудников). В таком случае не сожалейте — ведь вы приобрели опыт. Продолжайте поиски.

### *Конец беседы*

Ведущий собеседование будет ждать, что в конце беседы вы каким-то образом дадите понять, насколько вы заинтересованы в предлагаемой работе. Если вы относитесь к будущей работе с энтузиазмом, этого не стоит скрывать. Постарайтесь расстаться на положительной ноте, сказав, например: «Спасибо, что вы встретились со мной. Я очень заинтересован в этой работе. Я думаю, что смогу выполнять ее хорошо». Разумеется, надо поблагодарить, но не несколько раз!

### *Подводя итоги*

Еще несколько советов.

Вы ***не должны:***

***Повторять в своем письме с просьбой о приеме***

*на работу ту информацию, которую дали в вашем CV или в бланке заявления (добавьте подробности только там, где это необходимо, или если вас об этом попросят).*

*Затрагивать спорные вопросы, которые могут возникнуть, если вас примут на работу. Как бы вы ни были правы, это оставляет знак вопроса.*

*Передвигать мебель. Ваш стул обычно стоит там, где этого хочет наниматель.*

*Нервничать и суетиться.*

*Показывать свою сверхзаинтересованность и/или сверхозабоченность.*

*Перебивать собеседника, чтобы вставить свое замечание.*

*Спорить или использовать даже умеренно бранные слова.*

*Приходить в явно новой одежде.*

*Продолжать сидеть, когда вам дают понять, что беседа окончена.*

*Бояться говорить, что вы чего-то не знаете.*

*Быть фамильярным с вашим собеседником, даже если он/она дружелюбен и дает вам почувствовать себя свободно.*

*Высказывать свои политические взгляды, пока вас об этом не попросят.*

*Стараться заполнить паузы беседой.*

*Многократно извиняться.*

*Есть накануне чеснок, лук или мятные конфеты.*

Вы ***должны:***

*Убедиться, что поняли вопрос, а уж потом пытаться на него ответить.*

*Постараться выглядеть спокойным, даже если вы таковым себя не чувствуете (перед тем как войти в кабинет, сделайте несколько глубоких вдохов). Помните, что улыбка (конечно, не натянутая) «смазывает колеса».*

*Слушать то, что вам говорят, и, если необходимо, с разрешения делать заметки.*

*Спросить, не выйти ли вам, если вашему собеседнику необходимо поговорить по телефону.*

*Принять предложение выпить чашку чаю или кофе (возможно, ваш собеседник тоже хочет выпить чашечку).*

*Показать свое желание узнать то, чего вы не знаете.*

*Быть откровенным, но не наивным (вам не требуется «откапывать» все свои недостатки).*

*Постараться не упоминать о зарплате первым, подождать, пока это сделает ваш наниматель.*

*Предоставить ему инициативу вести беседу, в том числе и определить ее продолжительность.*

## ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ

Хотите ли вы подняться по служебной лестнице, и если да, то готовы ли сделать все необходимое для будущей карьеры? Хорошо ли мотивировано ваше желание?

### *Везение — это еще не все*

Везение играет большую роль, но только в нужное время и в нужном месте. Это не просто везение, если продвигающийся по служебной лестнице справляется с порученной ему работой или по крайней мере обнаруживает способность к ней.

Что ждут наниматели от претендента? Конечно же, их интересуют ваши жизненные обстоятельства и степень достигнутого вами, а также ваши личные качества, именно те, которые мы внимательно только что рассмотрели. Однако главное в списке приоритетов — это умение общаться.

### *Чего надо остерегаться*

Вот несколько типов людей, у которых карьера может не состояться:

*Кто часто смотрит на часы, тому предоставят возможность и дальше этим заниматься; но продвижение по службе его минует.*

*Кто сваливает свою ответственность на других, очень скоро заметит, что его быстро обошли те, кто не боится отвечать за порученное дело.*

*Кто не желает преодолевать препятствия, тот получает по заслугам.*

*От паникеров шарахаются как от чумы.*

*Бесхребетных сталкивают с дороги смельчаки, поигрывающие мускулами.*

*Не желающих думать кормят с ложечки лишь очень недолгое время.*

*Нытики в конечном итоге оказываются в изоляции.*

*Над очень важными посмеиваются.*

*Болтливым не доверяют конфиденциальную информацию.*

*Решительно незаменимые остаются на своем собственном месте.*

*Обойденные «жертвы» не всегда осознают, что необходимо постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки.*

### *Повороты и ухабы*

По мере продвижения по служебной лестнице подъем становится все труднее. Бывают случаи, когда людей продвигают не за их усердную работу или соответствие новой должности. Методы управления становятся намного изощреннее. И хотя вы только начинаете свой трудовой путь, вам не повредит познакомиться с внутренней политикой руководства и по мере возможности понаблюдать за его маневрированием.

### *Готовьте себя на перспективу*

На сегодняшний день ваша главная задача — расширить свои горизонты, чтобы подняться на

следующую ступеньку. Граждане нашей страны находятся в благоприятных условиях благодаря тому, что имеют возможность учиться. Продолжение учебы пойдет вам только на пользу. Если вы не можете найти предмет, прямо относящийся к вашей работе, изучайте что-либо интересующее вас. Ваши усилия никогда не пропадут даром, тем более что мнение нанимателей сегодня зависит также от деятельности человека во внерабочее время.

### *Думайте о будущем*

Что касается вашей карьеры, логично задуматься о следующей ее ступени и повышать свою квалификацию или мастерство в нужном направлении. Полезно также прислушаться к советам руководства вашей компании. Например, в крупной организации может существовать отдел исследований и развития, планирующий расширить деятельность в некоторых областях, и молодых людей ожидает блестящая перспектива. Такого рода информация может повлиять на выбор вами предмета изучения: ведь многие фирмы с готовностью поощряют молодых сотрудников и сотрудниц, особенно тех, кого они уже обучили и хотят сохранить в своем штате. Обычно в таких фирмах есть отдел кадров, куда можно обратиться за подобным советом. Запрос нужно сделать через вашего непосредственного руководителя.

### *Наметьте свой собственный план*

Даже если ваша компания не столь велика, как описанная нами, нет причин планировать свою карьеру иным образом. Например, если вам удастся приобрести какие-то пользующиеся спросом профессиональные навыки, чтобы открыть свое собственное дело,— дерзайте, это принесет свои плоды не только с финансовой точки зрения; вы продемонстрируете действительное достижение и

добьетесь независимости. В таком случае вы будете продвигать сами себя, а также свое дело, свое мастерство/опыт и/или товар.

### *Продажа своего умения*

Поговорим о таком ценном качестве, как способность продавать что-то, имеющее реальную ценность, например идею, политику, товар или услугу. Если вам важен результат, первый тактический ход — найти принимающего решения. Неопытный руководитель тратит массу времени и, следовательно, денег, чтобы «уговорить» тех, кто не в состоянии реализовать поставленную цель. Разумеется, не всегда легко войти в прямой контакт и не всегда это возможно: нужно воевать с комитетами, секретарями, менеджерами всех уровней. Но зато вы узнаете, как принимаются решения, и будете упорно прокладывать свой путь через лабиринт. Ясно, что не стоит идти через голову кого-то. Если уж вам удалось продать свою идею, постарайтесь добиться всего необходимого — встречи, подписи, предстоящей беседы; но не оставляйте вопрос открытым.

### *Лучшее, на что вы способны*

Чем бы вы ни занимались, постарайтесь приобрести профессиональную привычку гордиться работой, которую выполняете. Вне зависимости от содержания вашей работы, ее конечный результат должен быть всегда одинаково хорош. Необязательно стремиться к абсолютному совершенству, но нужно по крайней мере делать максимум для того, на что вы способны,— в хирургии ли мозга или в мытье машины.

### *Личное клеймо мастера*

Когда я впервые приехала на автоматическую мойку в один из лондонских гаражей, я спешила

на условленную встречу и хотела появиться в чистой машине (как части своего имиджа!). Меня очень впечатлили блеск и сияние моей машины, выехавшей из новой установки. Оставалось грязным лишь лобовое стекло, но на выходе стоял молодой человек с тряпкой в руке, готовый завершить весь процесс. Он быстренько протер стекло моей машины очень мокрой и грязной тряпкой. После этого он отступил в ожидании следующей, ничего не подозревающей жертвы, чтобы поставить свое личное клеймо на другой сияющий автомобиль. Я отъехала, злясь на себя, что пожалела время на выговор молодому человеку. Мне нужно было бы задержаться и заставить его как следует выполнить свою работу. Мне также показалось абсурдным, что владельцы гаража, затратив уйму денег на установку современного оборудования, не позаботились о человеческом факторе.

*Упущенная возможность*

Хочу привести еще один пример. Речь пойдет о вполне серьезном молодом человеке по имени Бен, который ожидал повышения по службе. Ему было около двадцати лет, он производил благоприятное впечатление на своего начальника, и его вместе с другим сотрудником фирмы рассматривали как претендента на место руководителя. Новая работа требовала от удачливого соискателя посещения собраний в отсутствие начальника. Служащие административного отдела и отдела кадров тоже присутствовали на этих собраниях. Поэтому заведующий каждого из указанных отделов был приглашен на собеседование.

Бен очень понравился начальнику на собеседовании, и когда начальник узнал, что заведующие отделами не поддерживают эту кандидатуру, был несколько удивлен. Оба заведующих считали, что в способностях Бена сомнений нет, но, наблюдая

последнего со стороны в разных ситуациях, заметили, что в отношениях с административным отделом Бен весьма высокомерен, в цехе же держится запанибратски с рабочими. В то же время обоим заведующим понравилось естественное поведение Бена во время собеседования, в присутствии его начальника. Было решено назначить второго кандидата, но при этом объяснить Бену, почему отклонили его кандидатуру.

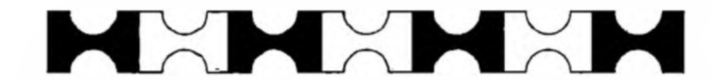
Эта критика была правильно воспринята Беном. Уже через год, когда открылась новая вакансия, он был единодушно на нее рекомендован. В настоящее время Бен очень успешно ведет переговоры от имени своей фирмы.

## ПОЗНАТЬ САМОГО СЕБЯ

Мы начали с оценки чувства уверенности, в частности уверенности в себе. Наша дальнейшая цель — исследовать ваше понимание других людей и углубить чувство уверенности. Человек чувствует себя хорошо, когда легко общается с другими людьми и демонстрирует свой уверенный имидж. Конечно же, можно это делать не пуская пыль в глаза и не унижая других, но быть уверенным — значит действовать уверенно.

На многих из нас влияют окружающие — помогают добрым словом и ранят злым. В любом случае мы можем критически оценить и даже воспитать в себе черты характера, которые нам нравятся в других; но самое главное — мы развиваем свою личность, познавая лучше самих себя.





*Глава 2*

## *ЛЮДИ И РАБОТА*

Мы размышляли на тему уверенности в себе и будем развивать ее дальше. А сейчас предположим, что вас в первый раз в жизни приняли на работу.

## ДЕЛАЯ ПРЫЖОК

Да, вы сможете! Вполне естественно ощущать беспокойство, когда вы только начинаете работать и все вам незнакомо. Например, большинство исполнителей очень нервничают перед выступлением. Но, чувствуя уверенность в себе и сознавая готовность хорошо выполнить порученное дело, вы должны помнить о людях, с которыми придется работать. Ведь ваши отношения с коллегами по работе создают или, напротив, разрушают удовольствие, которое вы получаете от успешной работы.

Вам придется работать с совершенно разными людьми на разных уровнях: и с теми, кто по своему служебному положению ниже вас, и с теми, кто выше. Вам могут не все из них нравиться; им тоже, возможно, не понравитесь вы. Как вы собираетесь решать эту проблему?

## ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ

У всех нас свое, отличное от других, отношение к работе; у всех различные подходы и различная реакция в разных ситуациях. По-разному мы относимся и реагируем на людей, с которыми работаем, и на клиентов нашей фирмы.

В этой главе рассмотрим некоторые из этих подходов, в том числе:

*реакцию на критику,*
*ответственность,*
*верность,*
*уважение,*
*предвидение.*

Но сначала расскажу историю, случившуюся в одном универсальном магазине. Посмотрим, что вы думаете по этому поводу.

### *Прав ли покупатель?*

Постоянная вот уже в течение нескольких лет покупательница приобрела подарок для своей матери — пару домашних тапочек. Ее обслуживала очень приятная и расторопная молодая продавщица. Они договорились, что, поскольку мать покупательницы полуинвалид и не в состоянии выходить из дому, можно будет вернуть купленный товар, если он не подойдет. Покупательница записала покупку на свой счет и получила квитанцию.

К сожалению, тапочки не подошли, и, что еще хуже, куда-то запропастилась квитанция. Покупательница вернулась в магазин. В отделе было очень тихо — ни покупателей, ни продавцов. Через некоторое время покупательница услышала какое-то движение в соседней комнате, где хранились товары. Терпеливо обождав несколько минут, она позвала, чтобы кто-нибудь вышел и обслужил ее. Появилась молодая женщина, посмотрела на покупательницу, но тут же опустила гла-

за, занявшись разборкой коробок. Наконец она ответила в очень снисходительной манере.

К этому времени покупательница почувствовала раздражение, но тем не менее, объяснив ситуацию, извинилась за утерю квитанции. Продавщица попросила подождать, чтобы проконсультироваться с заведующей. Беседа велась на расстоянии, доступном для слуха не только покупательницы, но и всех находившихся в зале. Совершенно отчетливо прозвучало: «Она, кажется, не понимает, что мы ничего не можем без квитанции». Уже скорее в ярости, чем в замешательстве, покупательница вмешалась в разговор, заявив, что у нее все в порядке со способностью понимать; она лишь хочет знать, смогут ли они что-либо сделать или нет. Покупательница явно негодовала.

Потратив на этот эпизод около часа, покупательница ушла, попросив заведующую решить этот вопрос. Через некоторое время вернувшись в отдел, покупательница обнаружила ту приятную и расторопную продавщицу, которая обслуживала ее в первый раз. Продавщица объяснила, что покупку удалось проследить и без квитанции и что соответствующая сумма зачислена на счет покупательницы. Высокомерной продавщицы не было видно. Покупательница попросила позвать заведующую и поблагодарила ее. Покупательница также выразила свое мнение об обеих продавщицах и особо отметила прекрасное обслуживание той, которая ей помогла. Заведующая ответила, что «они» рады, что смогли помочь.

Чтобы дать более ясное представление о продавщицах, скажу, что вторая была хотя и довольно полная, но хорошо одетая и внешне симпатичная; первая же — и худощавая, и с приятными чертами лица, но с плохой осанкой. Вид у нее был опрятный, но она явно не очень следила за собой. Через десять дней покупательница снова пришла в этот магазин. Обувной отдел она обошла стороной, чувствуя какую-то неловкость, хотя

обычно всегда в него заглядывала: удовольствие от посещения магазина в целом было испорчено, к счастью, ненадолго. Репутация фирмы оказалась под сомнением.

## РЕАКЦИЯ НА КРИТИКУ

Что такое критика и в силах ли мы ее выдержать?

Конструктивная критика бывает полезной, и за нее надо только благодарить, особенно если она преподносится в тактичной форме. Грубую негативную критику воспринять тяжелее, ее результаты могут быть разрушительными.

### *Эмоциональное «прикрытие»*

Мужчины зачастую уклоняются от продвижения по службе женщин, поскольку боятся, что многие из них, если их серьезно покритиковать, начнут плакать (некоторые женщины используют слезы как средство достижения цели, но слезам не место в рабочей обстановке). Многим из нас хорошо знакомо чувство обиды, вызванное ситуацией на работе. В подобном случае только один выход: если вы действительно расстроены, не торопясь выйдите из-за своего стола, медленно и спокойно пройдите в ближайший туалет; там, закрывшись на некоторое время, хорошенько поплачьте и приведите в порядок свои эмоции. Неплохо еще подправить косметику на лице, а также несколько раз глубоко вздохнуть, чтобы восстановить самообладание и вернуться в полной готовности справиться с ситуацией. Постарайтесь без суеты продолжить свою работу. Не поддавайтесь соблазну рассказывать подряд каждому о случившемся со своей точки зрения. Вряд ли кому приятно видеть унылую, хныкающую от жалости к себе самой девицу. И уж, конечно, не ее на-

чальнику — это заставит его нервничать, а у него и без того масса проблем.

Столь же плохо чувствуют себя и мужчины, которых критикуют, особенно если это делают женщины. Мужчинам тоже не помешает потратить некоторое время, чтобы «остыть», и точно так же остерегаться разглашения конфликта.

*Считайте это плюсом*

Почему бы не попытаться использовать критику себе во благо? Это означает действовать в соответствии с замечаниями на пользу дела и, сжав зубы, осознать свои ошибки, которые поставили вас в уязвимое положение. Постарайтесь впредь избегать подобных ситуаций, тщательно обдумывая свои поступки или слова.

Следуйте по крайней мере трем советам.

*Признайте без колебаний, что вы не правы, если это так на самом деле.*

*Щадите самолюбие других, когда вы сами их критикуете.*

*Будьте доброжелательны!*

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Как вы относитесь к ответственности и готовы ли думать о чем-то, что не затрагивает вас лично? Можете ли вы вести себя вопреки позиции «моя хата с краю»?

*Обязательства*

Ответственность подразумевает определенные обязательства. Даже если работа вам не нравится, вы ведь согласились ее выполнять и должны нести за нее ответственность. В конце концов вы обязательно чему-нибудь научитесь, пусть это будет просто самодисциплина в стремлении сделать

все, на что вы способны в сложных обстоятельствах. Если повезет, ваши старания не останутся незамеченными и, возможно, вам предложат что-то другое.

*Проверяйте самих себя*

Однако, предположим, вам нравится ваша работа, например, секретаря. Одна из ваших основных обязанностей — тщательная проверка выполненного задания; вы должны внимательно прочитать напечатанное. Не ждите, пока вам сделают замечание: это не прибавит вам уверенности в себе, а вашему начальнику — терпения. Сегодня с современной техникой первоклассное умение проверить текст стало более важным, чем раньше. Не стоит на потом откладывать уточнение информации; все равно ее придется проверить.

*Учитесь на ошибках*

Ну а теперь я признаюсь в одной из моих собственных ошибок, совершенных в начале карьеры. Я пришла на работу совсем неопытной секретаршей, прямо из колледжа. Мне дали напечатать письма — шесть штук. Я страшно нервничала, но проверила напечатанное предельно тщательно — орфографию, расположение текста — все. Поскольку я была очень довольна первыми экземплярами, мне так хотелось побыстрее отдать их на подпись, что я даже не взглянула на копии, считая, что они столь же хороши. Оказалось, что все копирки были вложены неправильно и на обороте каждого письма, над которыми я так трудилась, получилась прекрасная копия. Разумеется, ни одно из писем не могло быть подписано и отослано. Я была просто в отчаянии и до сегодняшнего дня дважды проверяю копирку или вообще пользуюсь моим лучшим помощником — ксероксом.

### *Быть «наготове»*

Если вы будете с ответственностью относиться к работе, перед вами откроются многие двери. Например, в прошлом считалось удачей, если при повышении начальника его секретаря приглашали продолжить работу на новом месте в том же качестве: секретарь был как придаток! Сегодня же, если вы достаточно компетентны, вполне можете занять освободившийся пост. А почему бы и нет? Профессия секретаря вполне этому соответствует. Для молодых людей, способных брать на себя ответственность, существует много возможностей продвинуться — стать продавцом вместо помощника продавца, занять более высокий пост в библиотеке вместо ассистента и т.д. Так что не бойтесь брать на себя ответственность, если вам представится такая возможность.

Если вы всегда «наготове» для продвижения по службе, наверняка найдете способ наилучшим образом использовать свою подготовку.

Неважно, какую работу вы выбрали или какая работа выбрала вас; от вашей ответственности будет в большой степени зависеть успех или неудача. Если вы вступаете на свой рабочий путь с подходом «прошу меня не беспокоить», скорее всего вас и не побеспокоят, когда будет происходить что-то интересное, и особенно когда представится возможность повышения.

### *Недостаточная заинтересованность в деле*

Обычно если служащие берут на себя определенные обязательства, они заботятся о чести фирмы. Они не боятся отвечать за что-либо на своем собственном уровне или советоваться с руководством. Но многим из нас, к сожалению, приходится сталкиваться с работниками, которые на вполне обоснованную жалобу ответят: «Нет, это не моя

вина» или что-то в том же духе с выражением откровенной скуки на лице.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННОЕ ОТНОШЕНИЕ К ДЕЛУ

Случай в одном из магазинов автомобильных принадлежностей — типичный пример незаинтересованного отношения к делу.

Молодой человек праздно взирал на полки с товаром, продавать который входило в его обязанности. Покупатель взял два предмета и, прочитав инструкции, поставил их на полку по невнимательности не на то место. Молодой человек, не дрогнув ни единым мускулом, сказал: «Не могли бы вы их поставить туда, откуда взяли?» На что покупатель бросил в ответ: «А вам-то что делать?»

Но прежде чем судить строго не заинтересованных в деле или разочаровавшихся в нем, давайте признаем, что существует множество семейных, социальных и психологических причин для равнодушия, особенно у молодых людей, только начинающих свой трудовой путь. Не всегда они воспитаны так, чтобы брать на себя ответственность. Им нужна помощь, а не осуждение.

### *Принятие решений*

Заняв более высокий пост, мы сталкиваемся с необходимостью быстро принимать решение, иногда в ситуации, когда промедление может вызвать отрицательные последствия. Если в такой ситуации ответственность лежит именно на нас, мы полагаемся только на свой опыт, интуицию и мужество. Они помогут дать четкие и твердые указания подчиненным.

Однако, несмотря на возложенную на нас ответственность по принятию решения, нам нужны

время и возможности, чтобы тщательно подобрать необходимые факты перед тем, как принять решение. Кроме того, следует обладать соответствующими полномочиями. Рекомендуется записать всю важную информацию, чтобы иметь в своем распоряжении как можно больше подробных сведений, которые помогут справиться с задачей. Это значит проанализировать все до мелочей во всех сферах, затрагиваемых данным вопросом. Человеческий фактор тоже стоит одним из первых в списке приоритетов, так как осуществление даже самого лучшего плана, если его не поддерживают заинтересованные лица, может оказаться невозможным. На этой стадии необходимо продумать всю «картину» будущих действий.

Приняв решение, важно его придерживаться и использовать свои полномочия по мере развития ситуации. Многие принимают верные решения, но теряют контроль над событиями в период ожидания.

И напротив, если факты/ситуация изменятся, необходимо быть достаточно гибким, чтобы соответствующим образом скорректировать свой образ мыслей и свои действия.

## ПРЕДАННОСТЬ ДЕЛУ

### *Встать на защиту*

Сразу отметим, что подлинное чувство преданности вашей компании и вашему непосредственному руководству — это самое главное. Возьмем, к примеру, работу секретаря: как легко в разговоре, особенно в неофициальной обстановке, выдать какие-то конфиденциальные сведения. Но следует знать, что подобная информация тонко (а иногда и не столь уж тонко) выпытывается у сотрудников фирмы. Бывает, что следует подавить в себе желание покритиковать своего начальника (поче-

му бы тактично не изложить свою очку зрения непосредственно ему/ей?). Но в любом случае не стоит раскрывать какие-то индивидуальные свойства или мнение вашего руководителя: это может нанести большой вред. Напротив, если необходимо, вы должны встать на его/ее защиту.

### *Постоянная сдержанность*

Другой аспект преданности — это ваши отношения с коллегами. Мы говорили о том, что не следует выдавать информацию о своем руководителе своим сотрудникам. И точно так же не стоит бегать к начальнику, чтобы посплетничать о сотрудниках, как бы ему/ей это ни нравилось.

Если в вашей сдержанности будут сомневаться, то вряд ли вам будут доверять. И что вы будете думать о себе самом?

### *Деловая игра*

Посмотрим, что вы думаете о следующем инциденте. Старший менеджер (м-р X) вел переговоры с очень ценным поставщиком, но по деловым причинам откладывал заключение сделки с ведущим сотрудником данной фирмы (м-ром Y). В идеальном случае компанию м-ра X устроило бы подождать три месяца до подписания контракта, но компания м-ра Y была заинтересована начать торговлю немедленно, если не с вышеуказанной компанией, то с одним из ее конкурентов. Эти две фирмы не имели деловых связей друг с другом в прошлом, но в компании м-ра X знали, что компания м-ра Y будет чрезвычайно полезна для них в будущем, и не хотели портить с ней отношения.

До поры до времени м-р X сдерживал натиск м-ра Y, пока однажды совершенно случайно они не встретились в ресторане. Поддавшись минутной слабости после выпитого за обедом, м-р X со-

гласился на деловой обед с м-ром Y в следующий понедельник.

Злой на себя и расстроенный, что его так явно загнали в угол, м-р X вернулся в свою контору и сразу же направился к своему секретарю со словами: «Вытащите меня из этого!»

## УВАЖЕНИЕ

### *Зовите меня Джимом...*

Нужно ли показать свое уважение другому человеку? Если нужно, то почему? Что мы в действительности понимаем под «уважением»?

Если вы научились быть дружелюбными не будучи фамильярными, значит, вы уже многое сделали, чтобы установить хорошие отношения с теми, кто вас окружает на любом уровне. Это не такая уж легкая задача, но, вне всякого сомнения, это главное, на что следует обратить внимание, общаясь с другими людьми.

Уважение обычно может быть выражено без льстивости или ложной скромности, хотя следует признать, что одних людей уважать легче, чем других. Что касается вашего начальника, то он должен знать, что вы не собираетесь неправильно использовать свое положение. Если он просит: «Зовите меня Джимом», то это не значит, что он хочет, чтобы вы забыли, кто из вас двоих начальник.

### *Сверхфамильярность*

Как нужно вести себя (особенно девушке) в затруднительной ситуации? Например, на конференции, где некоторые коллеги считают для себя возможным оказать чрезмерные знаки внимания: поощрять их или нет. Если такое внимание для вас нежелательно, мне кажется, лучше всего вы-

разить свое неодобрение легко, с юмором, но твердо. Важно не допустить, чтобы ваш поклонник потерял голову или чтобы вы потеряли уважение к нему и к себе (еще один довод в пользу воздержания от алкоголя!). Помните также, что, когда вы оба встретитесь, вернувшись на работу, вам вряд ли будет приятно оказаться в неловком положении.

Недавно одна привлекательная замужняя женщина (менеджер), в чьи обязанности входило приглашать клиентов-мужчин на деловые обеды, спросила меня, как ей пресечь попытки ухаживания (в этом смысле обед безопаснее ужина!). Мой совет был таков: где-то в начале обеда нужно тактично упомянуть, что у вас уже есть планы на сегодняшний вечер. В таком случае не потребуется отклонять предложения полного надежд клиента, что может быть расценено им как отказ.

### *Справедливое отношение*

Чувство несправедливого отношения к себе — это одна из причин, не позволяющая служащим уважать человека, под началом которого они работают и который проявляет к ним подобное отношение. Степень нанесенной обиды может послужить критическим фактором в их отношении к работе и ее результатам.

Приведу пример из личного опыта.

Несколько лет тому назад я работала в Глазго, вдали от родного Эдинбурга. В Глазго я устроилась в качестве секретаря директора-распорядителя крупной компании. Когда директор при приеме на работу проводил со мной собеседование, я почувствовала реальную возможность с ним не сработаться, но решила все же попробовать. Мои предчувствия оправдались: трудно уважать человека, который резок, плохо воспитан и чрезмерно требователен. Я решила уйти, но прежде подыскать другую работу, поскольку всегда легче най-

ти новое место, если у тебя уже есть работа. Однажды мистер X вошел в офис, и я заметила, что у него на пальто вот-вот оторвется пуговица. Я подождала, пока он пройдет в свой кабинет и позовет меня: «Зайдите» (незадолго до этого он вернулся из США, где, как он меня уверял, никто не тратит время на лишние слова типа «пожалуйста», просто чтобы быть вежливым). Я зашла к нему в кабинет со своей записной книжкой и с накопившимися деловыми бумагами. Вдруг он выпалил: «Вы думаете, что большая шишка, раз приехали из Эдинбурга?» До этого я и не подозревала, что многие жители Глазго считают эдинбургцев снобами. Я просто опешила, но его слова пробудили во мне весь скрытый антагонизм, и я высказала ему все, что думаю о нем я и другие служащие компании. Его грубость, высокомерие, наглое поведение... ужасно неприятный человек. Он дал мне закончить и после небольшой паузы, как раз тогда, когда я думала, что он попросит меня собрать свои вещички, спросил: «Что вы делаете сегодня в обеденное время?».

За обедом мы много говорили. Он рассказал мне, что его брат, который был содиректором компании, ничего не делал.

Моему начальнику приходилось управлять компанией в одиночку, и он на этом заработал себе язву. Мне стали ясны многие его проблемы. На следующий день, когда он позвонил, чтобы вызвать меня к себе, я услышала: «Зайдите ко мне, пожалуйста», на что я ответила: «Разумеется, мистер X».

С этого момента все переменилось. Мы хорошо работали вместе, и меня, к моей великой радости, назначили членом консультативного и планового комитета. Единственное задание, которое я отказалась выполнить,— это шпионить за другими служащими.

К сожалению, мой начальник продолжал давить на остальных своих подчиненных, говоря в

свое оправдание: «Это очень плохо, но они только этого и заслуживают».

## ПРЕДВИДЕНИЕ

Что мы понимаем под предвидением и какую роль оно играет в деловом мире? Может ли оно сделать вашу работу более эффективной? Одно из определений понятия «предвидеть» — представить заранее.

Давайте посмотрим, как можно использовать предвидение и какие вопросы при этом возникают.

Какой бы ни была ваша работа, всегда неплохо заглянуть вперед. Так вам будет легче выполнять свои обязанности. Не стоит ждать, пока возникнет сложная ситуация и пытаться с ней справиться, часто в панике.

### *Тот, кто смотрит вперед*

Сначала идет планирование, затем — подготовка. Чем больше времени вы затратите на подготовку, тем лучше будет результат. Например, если вы готовитесь к какому-либо событию, делайте это тщательно. Продумайте заранее, что вы должны сделать до наступления события, чтобы добиться успеха. Затем последует отсчет времени от того дня, когда вы начнете осуществлять свои планы. «Проиграйте» в уме весь этот день, шаг за шагом, постарайтесь учесть все случайности, запасясь планом действий, которые возможно предпринять при возникновении непредвиденных обстоятельств.

### *Проект*

Приведем пример очень показательной в данном отношении ситуации и посмотрим, как вы справитесь с ней.

Предположим, вы ожидаете посещения вашего предприятия группой европейских предпринимателей, состоящей из двух женщин и трех мужчин. Их цель — сравнить методы производства своей и вашей компании. Самолет приземляется в 9.00, и ваш управляющий встречает их в аэропорту. На предприятии они будут примерно в 10.30, обратный рейс запланирован на 18.00.

В вашем распоряжении два автомобиля с водителями, услуги трех технических управляющих, столовая фирмы, образцы продукции с проспектами, ваш помощник, кроме того, вы имеете право воспользоваться услугами любого необходимого вам сотрудника компании или любым оборудованием.

Техническая сторона операции не входит в ваши обязанности, но вас запросили сделать все необходимые распоряжения на этот день. Предложена группа служащих для проведения данной встречи.

Каким образом вы предусмотрите все, что потребуется вашим гостям? Куда вы вставите в ваш план подготовки 2,5—3-часовой осмотр/техническое обслуживание?

Составьте список мероприятий по степени их важности, используя при этом периоды общения/отдыха, чтобы заполнить время между деловыми встречами.

Работа с группой очень важна в проведении любого мероприятия, при этом жизненно необходим хороший контакт со всеми вашими коллегами. Каков бы ни был размер группы, у каждого ее члена одна и та же цель. Постарайтесь заранее убедиться, что все ваши коллеги могут и хотят сотрудничать. Если их что-то не удовлетворяет, выясните, в чем дело. Их идеи могут быть лучше ваших. Трудно добиться успеха, стремясь навязать другим свою волю независимо от обстоятельств или советов. Так что хорошо планируйте и тщательно готовьтесь, не теряя при этом гибкости.

Стопроцентной гарантии не может быть, но если вы как следует выполнили свое «домашнее задание», постарайтесь быть спокойными в назначенный день и даже получить от него удовольствие. Озабоченный организатор заставляет своих коллег бояться за себя, а гостей — чувствовать неловкость.

*Задание*

Наметив список мероприятий по степени важности с учетом интересов гостей и, конечно же, своей собственной компании, составьте расписание на данный день. Подготовьтесь зачитать свои планы, когда ваша основная группа соберется на очередное обсуждение.

Убедитесь, что вы сможете обосновать каждый пункт плана с тем, чтобы этот день прошел гладко и успешно.

## ОБЩЕНИЕ

В следующей главе мы расскажем о значении словесного общения, но существует еще и общение без слов. Можно ли, понимая чувства других людей, предвидеть их реакцию?

Как вы узнаете позже, умение общаться с людьми не может быть преувеличено. Умение работать вместе с кем-то более ценно, чем жесткий начальственный подход, который может быть даже признаком неуверенности в себе. Тому, кто уважает своих коллег и доверяет им, обычно легче добиться их поддержки. Но для этого необходимо знать нужды и чувства других людей. Стремление навязать сотрудничество всегда ведет к полной неудаче и всякого рода антагонизмам.

Что может помочь вам верно оценить других и развить эту способность в себе?

### *Общение без слов*

Когда вы встречаетесь с людьми на работе и, конечно же, во внерабочей обстановке, помните о выражении глаз, жестах, которые помогают общению без слов. Таким образом можно выразить чувства человека, осуществлять контакт между людьми. Знаете ли вы возможности подобных сигналов и можете ли с их помощью улучшить контакт с другими людьми? Почему бы не использовать такую возможность, чтобы углубить наше понимание других и, конечно же, самих себя?

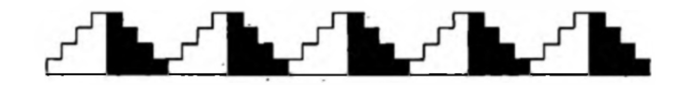
Десмонд Моррис в своей интереснейшей книге «Наблюдение за человеком» (Manwatching by Desmond Morris) приводит множество интересных наблюдений. Меня особенно поразило одно из них — о зрачке человеческого глаза, изменения которого показывают больше, чем того хотелось бы самому человеку. Я цитирую:

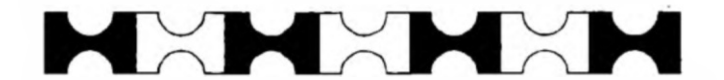
«Человеческие зрачки — это два черных кружка в центре радужной оболочки глаза. Известно, что радужная оболочка представляет собой отверстие, меняющееся по величине под воздействием света: при ярком солнечном свете наши радужные оболочки сужаются до размеров булавочной головки — двух миллиметров, а в сумерках увеличиваются до 8 мм. На размер зрачка влияет и эмоциональное состояние. При постоянном освещении изменение размера зрачка служит сигналом смены настроения. Если мы видим что-то возбуждающее нас — страх, радость, наши зрачки расширяются. Эти изменения происходят непроизвольно, мы их не замечаем. Зрачки мы контролировать практически не можем, но по ним можно прекрасно судить о наших истинных чувствах».

### *Умение слушать других*

Эта сторона общения часто недооценивается. Готовы ли вы действительно слушать других лю-

дей? Мы сами должны осознать и регулировать свои собственные фильтры и барьеры, чтобы выслушать и понять другого человека. Чтобы посылать или получать «сигналы», нужна определенная степень уверенности в себе. Человеку, который сам чувствует себя спокойно и свободно, легче общаться с другими людьми.





*Глава 3*

## *ОБЩЕНИЕ*

Можем ли мы оценить свободу хорошей речи? Является ли она силой, которой мы можем успешно владеть? Какое значение имеет речь для личности в целом?

### ЦЕННОСТЬ РЕЧИ

Встречаются люди, которые совершенно не осознают, как они говорят и как звучит их голос. Много и таких, которые слишком беспокоятся по этому поводу: это препятствует их общению с другими людьми, и они, несмотря на свои способности, не всегда добиваются успеха в обществе или на работе.

В главе 1 мы показали, как важно произвести хорошее впечатление, но этого трудно достичь, если чувствовать себя неловко и недостаточно свободно, чтобы с наибольшим эффектом находить слова. Главное — не стыдиться своего волнения и быть готовым сделать все возможное, чтобы почувствовать себя в своей тарелке. Я верю, что знание того, как действует наша речь, поможет вам контролировать ее.

Следует понять, что когда человек чувствует давление, он принимает оборонительную позу, на что реагирует весь организм: напрягаются мышцы живота, верхней части спины, шеи и челюсти. Голос чувствителен к такому напряжению и в результате становится «тоньше». Теряется уверенность в себе, и это еще больше усиливает напряжение: человек становится не похож на самого себя.

## ВАЖНОСТЬ ДЫХАНИЯ

Владение голосом как неотъемлемой частью нашего существа — это самостоятельная тема, важная для каждого из нас. Об этом много написано, но стоит подумать и о практических занятиях, например научиться правильно дышать. Это абсолютно необходимо, поскольку дыхание контролирует звук. Я понимаю, что в некоторых местностях трудно найти подобные курсы, но попытаться все же стоит. Тренировка голоса входит в основные занятия театральных курсов, а вот найти вечерние курсы, где бы голос изучался как отдельный предмет, гораздо сложнее. По этой причине я рекомендую магнитофонную пленку Цицелии Берри «Ваш голос и как его успешно использовать» (курсы обучения публичным выступлениям не всегда дают необходимые упражнения). Я хочу также подчеркнуть полезность некоторых упражнений, рекомендуемых в книге Эсме Крэмптон «Хорошие слова, хорошо сказанные» (подробнее об этом в конце главы).

## ШОКОВАЯ ТАКТИКА?

Неплохо бы записать свой собственный голос на магнитофонную пленку, даже если это не

слишком приятная процедура. Прочтите, стоя, какой-нибудь отрывок из хорошей прозы. Вы не первый и не последний, кому покажется, что голос, который вы услышите, не совсем тот, что вы ожидали.

## АГОНИЯ ОРАТОРСКОГО ИСКУССТВА

Я помню, что в молодости меня заставили ходить на курсы по ораторскому искусству. Сейчас я понимаю, почему я так их ненавидела. В то время обучение сводилось к постановке голоса, и результатом была потеря естественности речи. К счастью, сегодня знающий преподаватель понимает, что нельзя говорить верно или неверно, и старается развить то, что уже есть, не рискуя потерей живости и тембра голоса. Важнее всего — вы сами как личность, и очень приятно обнаружить в себе достоинство, о котором до сих пор не знали. Уверенность, которую дает такое открытие, помогает преодолеть собственную робость.

### *Нервное напряжение*

Давайте определим различие между нервной энергией и нервным напряжением. Определенное количество нервной энергии действует благотворно, как как заставляет выделяться адреналин: мозг начинает работать быстрее — это показывает, что нам небезразлично происходящее. С другой стороны, нервное напряжение — это напрасный расход энергии. Нужно научиться быть настороженным, но не напряженным. У всех у нас есть повод для беспокойства, и в зависимости от того, насколько глубоко коренятся причины этого беспокойства, требуется время, чтобы его преодолеть. А вот с напряжением большинство из нас может справиться просто и эффективно (см. упражнения по расслаблению).

## НЕПОДДАЮЩИЙСЯ ГОЛОС

Вот еще одна подлинная история. Молодая девушка лет семнадцати приехала в Лондон учиться на курсах. Она первая из своих братьев и сестер покинула остров, где живет ее семья, и, понятное дело, всех боялась. Этот приезд потребовал от нее определенного мужества.

По-английски она писала довольно хорошо, но говорила очень неохотно и так тихо, что ее почти не было слышно; на занятиях это создавало массу проблем. Студентам, которые относились к ней дружески и всегда помогали, вскоре надоели трудности общения с ней. Ее дальнейшее обучение на курсах оказалось под вопросом.

Наша студентка, назовем ее Кэрол, была исключительно застенчива, но через несколько недель ей удалось установить определенный контакт с заведующей курсами, которая была довольно терпелива с ней. Кэрол явно нравились их довольно односторонние беседы, несмотря на часто возникавшие паузы; но ее участие в разговоре оставалось минимальным.

Однажды утром заведующая курсами должна была позвонить родителям Кэрол. Она попросила Кэрол подождать ее в кабинете на случай, если потребуется перевод. При этом она надеялась, что Кэрол будет говорить громче на своем родном языке, чем на английском. Случилось так, что линия была занята в течение примерно 45 минут. У заведующей на столе кипами лежали документы, и она сухим тоном заявила, что они обе молча немного поработают: у Кэрол было множество домашних заданий.

После пятиминутного молчания, к большому удивлению заведующей, Кэрол по собственной инициативе завязала беседу. Начала Кэрол почти неслышно, но когда почувствовала, что на ее слова не обращают никакого внимания, ее голос окреп. Он не был громким, но не услышать его бы-

ло невозможно. Заведующая не включилась в беседу, а работала, изредка вставляя отдельные фразы.

К тому времени, когда зазвонил телефон, Кэрол говорила уже совершенно свободно. В ней не произошло внезапной перемены. Выйдя из кабинета, она вернулась к своему обычному «я». Но начало было положено. Теперь она постоянно заходила в кабинет заведующей, чтобы обсудить свои проблемы, и, когда ей предложили посещать курсы по постановке голоса, она согласилась без колебаний.

Было очень приятно наблюдать за постепенным ростом ее уверенности в себе. Она была по натуре постоянным человеком, и в ее личности не произошло резких перемен. Однако она приобрела-таки определенную уверенность, которая позволила ей хорошо выражать свои мысли и свободно общаться. Сейчас она живет в США, счастлива в браке. Так что, по крайней мере, она смогла сказать: «Да!»

## «СИЛА» ГОЛОСА

Достаточно ли найти нужные слова и ясно их произнести? Что вы думаете об интонации? Как все это влияет на личность человека — его успехи или неудачи в повседневной жизни?

Под «силой» я подразумеваю не громкость, а воздействие выбранными словами. Мы ведь не только словами, но еще и интонацией выражаем свое отношение к данной ситуации.

### *Разоблачающий тон*

Если признать, что голос и человек составляют единое целое, легко почувствовать, как голос отражает настроение и состояние человека. Вот несколько простых примеров.

1. *Если говорить по телефону с хорошо знакомым человеком, по его голосу можно сразу определить его состояние, например плохое настроение, несмотря на все уверения в обратном. Конечно, личное восприятие играет роль, но голос сам выдает того, кто говорит.*
2. *В процессе обучения, например, вождению автомобиля в ту самую минуту, когда мы услышим в голосе инструктора хотя бы намек на нетерпение, наша уверенность в себе тотчас поколеблется. Ведь фразу: «Поверните, пожалуйста, на следующем перекрестке налево» — можно произнести совсем по-разному!*
3. *Когда говорят комплимент и все слова вроде бы хвалебные, но звучит он почему-то фальшиво.*
4. *И наоборот, когда с нами случается что-то хорошее и мы, рассказывая об этом близкому человеку, понимаем, что нашу радость разделяют, если в его голосе слышна искренняя интонация, хотя слова сами по себе не убедительны.*
5. *А как относиться к крикунам, которые стараются привлечь внимание к своей персоне, но никогда не заглядывают внутрь себя, даже если эта мысль и приходит им в голову?*

## УДАЧНАЯ ПРОДАЖА

Приходилось ли вам, занимаясь бизнесом, слышать настоящего профессионала, продающего свои идеи или продукцию? Он не старается никого перекричать, не ведет себя ни чересчур самоуверенно, ни чересчур выразительно. Но в его голосе есть истинная сила — уверенность, твердость и самообладание. При этом он не обязательно неискренен, но вполне .оправданно использует технические приемы, близкие к актерским.

Интересный факт: когда фирма Некст открыва-

ла службу «Заказы почтой», основанную на заказах по телефону, руководство фирмы было уверено в огромном значении голоса для успеха этого предприятия. Вот почему фирма пошла на затраты, связанные с обучением своих телефонисток технике доброжелательного и эффективного общения с клиентами.

## ЧАСТАЯ СМЕНА РАБОТЫ

Мне приходилось часто менять работу. На основе своего личного опыта я расскажу об этом и о той роли, какую сыграл мой голос в поиске места работы.

Несколько лет тому назад, несмотря на то, что у меня была вполне надежная работа с массой преимуществ, мне надоела окружающая обстановка, а главное — отсутствие реальной перспективы. К тому же я хотела зарабатывать побольше денег. Поэтому я нашла хорошо оплачиваемую работу, которая мне, однако, совершенно не нравилась. Это было место в электромеханической фирме, а мои интересы в области кабелей и т.д. были строго ограничены. Слишком поздно, но я поняла обманную привлекательность работы «только за деньги». Я совершила ошибку, но знала, что мне придется еще поработать, пока не найду другое место. Я с таким нетерпением стремилась выбраться из этой ловушки, что тут же попала в другую и очутилась в конце концов в очень посредственной компании с исключительно разобщенным коллективом.

По дороге на эту работу-наказание я проходила мимо большого, очень внушительного здания. Это был роскошный отель, который полностью обновлялся, но уже сверкал застекленными дверями из красного дерева с медными ручками. Вот если бы работать там — это невероятно здорово. Сквозь стекла я видела прекрасные люстры и представ-

ляла себе великолепие остального убранства. Сама же плелась дальше в свою «пещерную» контору, презирая ее все больше и больше и расстраиваясь, что ремонт скоро закончат и отель откроют для публики, а к тому времени все рабочие места будут заняты. Наконец я решилась написать письмо управляющему «наудачу» и, порвав множество вариантов, написала письмо, о котором знала, что это лучшее, на что я способна. Отправив его по почте, я стала ждать ответа в страхе и волнении, каждый день высматривая почтальона, и мои надежды разрушались всякий раз, когда он подходил к нашей двери, не принося ничего для меня. Прошло десять мучительных дней. И вот когда я примирилась с мыслью, что мое драгоценное письмо попало в мусорную корзину или затерялось, пришел ответ. Управляющий просил меня связаться с ним по телефону. В этом была некоторая странность письма. И хотя он писал, что на данный момент у них для меня ничего нет, я тем не менее каким-то образом почувствовала проблеск надежды. Во всяком случае, я немного успокоилась, узнав, что до открытия отеля еще оставалось несколько недель — возможно, еще не весь персонал нанят?

Мне страшно хотелось позвонить управляющему на следующий же день, но я заставила себя ждать почти неделю. Я очень нервничала в ожидании предстоящего разговора. Ведь я буду просить его назначить меня своим секретарем. А что, если ему не понравится мой голос? Как мне убрать из голоса беспокойство? Я собрала все свое мужество и позвонила. Его не было на месте. Когда я все же его застала, он разговаривал со мной очень доброжелательно, но уклончиво. Я снова почувствовала, что за этим что-то стоит. Нанял он секретаря или нет? Однако он снова предложил позвонить еще раз.

И так продолжалось несколько недель, пока в один прекрасный момент он не сказал: «Мне ка-

жется, пришло время нам с вами встретиться». Теперь огромная проблема... нечего надеть, и вся эта паника. И вот я прошла через массивные двери и утонула в пушистейшем из ковров. Меня наверх провел мужчина, как потом выяснилось, главный портье, и я наконец-то увидела управляющего. Он поинтересовался моей квалификацией и опытом, рассказал о переоборудовании отеля и в конце концов заговорил о своем секретаре. У меня упало сердце, когда он заявил, что у него уже есть секретарша. Но ситуация оказалась деликатной, поскольку молодая женщина была беременна и еще не решила, оставлять ей работу или нет. Когда он показал ее комнату, я поняла, почему он попросил меня прийти во время обеденного перерыва — его секретарша в это время обедала.

Управляющий объяснил мне, что он ждал несколько месяцев, пока его секретарша не определится со своим увольнением, прежде чем принимать на работу кого-то еще. Но поскольку открытие отеля было не за горами, ему нужно было обеспечить непрерывность всей работы. Он предупредил меня, что вопрос должен решиться до конца недели, и уверил, что, если его секретарша решит уволиться, это место будет моим.

Последующие шесть лет я с огромным удовольствием работала здесь, пока фирма, которой принадлежал отель, не слилась с несколькими другими. Эта работа предоставила мне все, что я от нее ждала, и даже больше.

Позже мой начальник признался, что если бы я не смогла справиться с телефонными разговорами (и не была бы столь настойчивой!), он и не подумал бы всерьез рассматривать мою кандидатуру.

## МАНЕРА ГОВОРИТЬ ПО ТЕЛЕФОНУ

Мне кажется, что важность этого часто недооценивается, причем не только молодыми людьми,

начинающими карьеру, но и администрацией, которая не всегда заботится о том, чтобы соответствующим образом обучить работников своей фирмы. Ведь, в конце концов, оператор коммутатора может быть первой точкой нашего контакта с компанией, а от плохого первого впечатления трудно избавиться.

### *Рассерженный клиент*

Многим из нас знакомы приводящие в бешенство переговоры с невежливыми и невнимательными операторами, чтобы в конечном счете добраться по цепочке до нужного человека. Некоторые из них вообще не называют свою компанию, другие что-то бормочут вместо названия. Часто нас просят подождать, затем следует длительное молчание (или приводящая в ярость музыка!). В таких случаях начинаешь думать, что оператор вообще ушел домой, оставив тебя с приклеенной к уху трубкой. И ничего удивительного, что, когда он все же снисходит до нескольких слов, ему приходится иметь дело с разгневанным человеком, который вовсе не был таким до общения по телефону.

### *Имидж компании*

А как с имиджем компании? Меня всегда поражает, что некоторые компании тратят огромные деньги на рекламу и на отдел связей с общественностью, но, похоже, не знают, как распорядиться результатами своих усилий, наладив первоклассную службу переговоров по телефону.

### *Агрессивный клиент*

Тем не менее мои критические замечания вовсе не означают, что не существует грубых, требовательных клиентов, портящих жизнь телефонным

операторам. Трудно быть спокойным и вежливым, когда тебя оскорбляют. К тому же, кажется, не всегда учитывается, что можно держать под контролем агрессивное поведение и таким образом избежать неловких ситуаций, в которых нет ни победителей, ни побежденных.

С другой стороны, как приятно общаться по телефону с готовыми помочь компетентными людьми, которые не заставляют нас терять время и знают, как наилучшим образом пользоваться своим голосом. Многие взрывоопасные инциденты могут быть предотвращены благодаря способности голосом снимать раздражение.

## ХЛАДНОКРОВНЫЙ ТЕЛЕФОННЫЙ АВТООТВЕТЧИК

Все больше и больше автоответчиков устанавливается на служебных и домашних телефонах. Я понимаю, насколько они эффективны и практичны, и мое неприязненное к ним отношение явно необоснованно. Я ненавижу разговаривать с бездушным аппаратом, который стоит между мной и тем человеком, с которым я хочу связаться. Я еще больше расстраиваюсь, если не получаю ответа на свои попытки установить контакт. Это, конечно, моя слабость. С другой стороны, если мне удастся побороть раздражение, вызванное отказом в прямом контакте, я в состоянии многое узнать из хорошо отрепетированных сообщений и указаний, сделанных владельцем автоответчика. В коммерческих организациях голос в автоответчике часто напыщенный, начисто лишенный радушия и создает впечатление «чтения с листа». Интересно, сколько менеджеров, ответственных за это важное звено, прослушивают записи, ставя себя на место клиента? Обычно подчеркивается единственный пункт — отсутствие, иногда даже без извинений за причиненное клиенту неудобство. В традициях

записей такие качества, как чопорность, тон голоса, подразумевающий «не хотите — не слушайте», и, возможно, самое худшее из всех — явная скука с сильным намеком «Вам не повезло — мы закончили работу!»

По-моему, фирмам, использующим автоответчики, стоило бы нанять профессионалов, чтобы записать свои сообщения на пленку. Это была бы разумная трата денег. Ведь в конечном счете совершенно не виновата, скажем, молодая неопытная телефонистка, которую оставили один на один с незнакомым ей заданием представлять свою компанию в записи.

*Даже наши лучшие друзья нам не скажут*

*Что касается личных сообщений/указаний, записанных знакомыми голосами, то вот несколько моих впечатлений от подобных записей.*

*Намеренно дружелюбное (без сомнения, с натянутой улыбкой).*

*Не допускающее глупостей, несколько деловое, голосом, непроизвольно повышенным на целую октаву.*

*Тон голоса, подразумевающий: «Я здесь в полном расслаблении».*

*«У меня на такого рода дела совсем нет времени».*

*Медленное и упорное, наводящее на слушателя тоску внушение: «Я должен этого добиться любой ценой».*

*«Если я проговорю это быстро, я не буду смущаться».*

*«Запись и должна быть монотонной, так что ничего другого и не ждите».*

*«Будьте уверены, в моем голосе вы услышите, к какому обществу я принадлежу».*

*«Я докажу, что я таков, каков я есть; не хотите, — не слушайте».*

*«У меня есть шарм, и вы должны это знать».*

*Голос Уирии Гипа — такой смиренный.*

Можно этот список еще долго продолжать. Кому же не нужна помощь в «знании голоса»?

Наиболее удачную запись на автоответчике я услышала у моей подруги и коллеги, преподавательницы курсов по постановке голоса. Она говорит так, как если бы мы находились в одной комнате. Ее голос теплый и дружеский. Например, она сообщает, где будет в следующие несколько месяцев и почему, а затем, где и когда я могу с ней связаться. Хотя это далеко не личное общение, я почти не чувствую раздражения.

Ну а теперь давайте продолжим нашу беседу о голосе.

## КТО СКАЖЕТ?

Этот короткий эпизод закончился не так уж хорошо, а может быть, все-таки хорошо?

Однажды по своим личным делам я оказалась в одном из аристократических районов лондонского Уэст-Энда *.

В моем распоряжении было около четверти часа, и, чтобы скоротать время, я зашла в небольшой модный магазин. Мое внимание привлекла заведующая магазином — молодая, очень симпатичная девушка. Закупленная ею одежда свидетельствовала о великолепном вкусе. Меня заинтересовала ее внешность: отличная фигура, привлекательное, хотя и некрасивое лицо с умело нанесенной косметикой. Но самое главное, она производила впечатление благожелательности и компетентности. Я не слышала, как она говорит, но мне показалось, что эта молодая леди может сделать карьеру в бизнесе модной одежды.

---

* Западная фешенебельная часть Лондона.

Три недели спустя я снова оказалась в этом районе и опять зашла в тот же магазин. Заведующая была на месте, как всегда очаровательна и деловита. Поскольку все продавцы были заняты, она подошла ко мне и спросила, чем может быть полезна. Меня несколько удивил ее сильнейший акцент кокни*: речь даже трудно было понять. Однако она оставалась все той же девушкой, заботливой и доброжелательной, именно той, за которой я в прошлый раз внимательно наблюдала. И как и в прошлый раз была под обаянием ее внешности и предупредительности.

Через несколько месяцев, зайдя в этот магазин, я узнала, что заведующая уволилась. Я забыла об этом случае, пока однажды не встретила мою знакомую в одном из обычных универмагов. Но это была тусклая копия прежней. В роли простой продавщицы в отделе готового платья она была почти неузнаваема.

Мы вспомнили друг друга и несколько минут поговорили. Владелец модного магазина, где она раньше работала, решил открыть новый магазин в другом фешенебельном районе Уэст-Энда и предложил ей хорошее место, правда намекнув, что не может повысить ее по службе из-за сильного акцента. Чем больше она говорила, тем больше я понимала, что дело не просто в акценте кокни, а в чем-то еще.

Оказалось, что у нее с детства был дефект слуха, и из-за него-то и все ее проблемы. Разумеется, ей предлагали помощь, и я тоже посоветовала ей пройти курс терапии речи, дав сведения о Школе розничной торговли. Однако она убеждена, что члены ее семьи правы в своем мнении: «Ей лучше оставаться такой, какая она есть».

---

* Лондонское просторечие, для которого характерны особое произношение, неправильность речи.

## АКЦЕНТЫ И ДИАЛЕКТЫ

Имеют ли значение акценты и диалекты? Хотим ли мы их изменить? Они нам мешают?

Не выходя за рамки поставленных в этой книге проблем, давайте дадим определение акценту и диалекту. Здесь под «акцентом» подразумевается индивидуальное, местное или национальное произношение. «Диалект» рассматривается как особенности говора жителей какого-либо определенного региона страны и характеризуется не только тем, как человек говорит, но и некоторыми отличиями в употреблении слов.

Каким бы ни был акцент/диалект, его приемлемость зависит от трех главных моментов:

*1. Четко ли мы говорим? То есть говорим ли мы ясно, так, чтобы нас понимал слушатель, где бы он/она ни жил(а)?*

*2. Беспокоит ли нас самих наш акцент/диалект?*

*3. Ограничивает ли акцент/диалект наши жизненные возможности?*

### *Никакого «шикарного» акцента*

Если иметь в виду акцент, нельзя отрицать, что в прошлом люди, которые не говорили на «стандартном английском» (язык Би-би-си), дискриминировались, особенно в приеме на работу. Но примерно с 50—60-х годов наблюдается более реалистический подход к этому вопросу. Джон Осборн в пьесе «Оглянись во гневе» погасил нетерпимость к акцентам, действительно обозначив перемены в общественной жизни. Даже просто слушая сегодня некоторых телевизионных ведущих, можно заметить перемены подобного рода. Речь тех, кто добился успеха, хотя и не соответствует стандартной, увлекает живостью и новизной, а главное, ясна и понятна. А именно это и имеет значение.

*Никакой «псевдозамены»*

Если мы чувствуем себя неловко из-за манеры говорить и хотим ее изменить, в этом нет ничего плохого. Однако наша речь не должна терять былую живость, т.е. не надо «псевдозамены». Стоит воспользоваться профессиональными рекомендациями.

Я вспоминаю свою встречу с очень привлекательной молодой девушкой, только начавшей свою карьеру. В самом начале беседы, еще до того, как она рассказала о своих планах и замыслах, она упомянула, что знает недостатки своей речи, которые помешают ей продвинуться в выбранной сфере деятельности. Поэтому она договорилась взять несколько уроков. Говорила она об этом как о само собой разумеющемся, со спокойной уверенностью, ничего не скрывая.

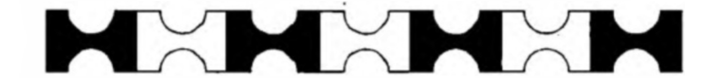
Вот как много зависит от нашего отношения к себе и способности общаться свободно.

## ЗАБУДЬТЕ О ПРАВИЛАХ

Итак, мы кое-что узнали о важности для общения манеры говорить. Здесь не имеется в виду следование каким-то правилам, принятым в определенной социальной среде. Главное — это добиться наилучших результатов, оставаясь самим собой.

Не имеется в виду также исправление нашей речи или навязывание фальшивой интонации. Более важно развитие собственной речи, что поможет преодолеть любые преграды в общении и даст свободу самовыражения — с легкостью, так, как нам этого хочется.





*Глава 4*

## *УМЕНИЕ «ПОДАТЬ СЕБЯ»*

Нравится ли нам наш имидж? Беспокоит ли нас, что о нас думают другие? Какое значение это имеет для работы? Признаем ли мы, что нуждаемся в помощи? Что такое стиль?

Мы рассмотрели вопросы, связанные с нашим поведением,— как мы чувствуем, реагируем, говорим, ведем себя; а вот как мы выглядим? Чувствуем ли мы себя достаточно уверенными, чтобы забыть о своих усилиях в данном направлении? Еще вопрос: вне зависимости от работы, которую мы ищем или которую мы уже выполняем, добавляет ли внешний вид что-либо к нашему профессионализму? Позволяет ли он хорошо себя чувствовать и какое впечатление мы производим на тех, кто нас окружает? Когда представляется вакансия, которая для нас является продвижением по службе, выглядим ли мы в соответствии с данным местом?

### ЖЕНЩИНА НА РАБОТЕ

У женщин больше, чем у мужчин, возможности выразить себя в своем внешнем облике (и им надо больше для этого делать!). О карьере женщин

по сравнению с карьерой мужчин много сказано и написано. По моему собственному мнению, владеть традиционно мужскими профессиями женщинам надо лучше мужчин, чтобы получить такую же работу. Гораздо больше требований и к их внешнему виду. Тем не менее я не считаю, что возможности карьеры у женщин ограничены, как иногда нам стараются внушить. Я думаю, что женщинам приходится больше стучать в двери, и поэтому нужно стучать сильнее. Нам стоит только оглянуться вокруг, чтобы увидеть, как женщины потеснили мужчин во многих престижных профессиях. Возможности появятся, когда мы разовьем в себе требуемый профессионализм и уверенность в успехе.

## ПРОФЕССИОНАЛИЗМ — ЧТО ЭТО?

Давайте выясним, что мы подразумеваем под профессионализмом: это не означает быть просто представителем одной из профессий — врачом, стоматологом, юристом и т.д. По нашему мнению, это значит мобилизовать все свое умение для эффективной работы на своем месте — максимально использовать свои возможности в выбранной карьере. Это также означает:

*Приходить всегда вовремя, иметь при себе все, что требуется для выполнения данной работы, полностью сделав «домашнее задание».*

*Смело принимать решения и следить за последствиями этих решений.*

*Чувствовать ответственность за соблюдение интересов фирмы. Быть готовым находиться там, где нужно действовать.*

*Закончить начатое дело (и вовремя).*

*Принимать на себя ответственность за ошибки (не обязательно свои).*

*Быть решительным, не бояться трудностей.*

*Вырабатывать уверенность не только в себе, но и в своей фирме.*

*И еще многое другое.*

### *Эффект профессионализма*

Возможно, что наши усилия по совершенствованию профессиональных качеств не будут сразу оценены или даже просто замечены. Иногда явно не замечают и нашего внешнего облика. Однако, если мы сами знаем, что обладаем данными качествами, это придает нам уважение и усиливает общую уверенность.

Профессионализм также зависит от умения каждого из нас «подать себя». Существует огромная разница между теми, кто постоянно занят своей внешностью, и теми, кто умеет создать именно тот имидж, который он задумал и который свидетельствует о его серьезном отношении к делу. Так, применение косметики может рассматриваться не как прихоть, а как необходимость для воссоздания профессионального облика личности, как очень ценное качество. Если одежда свидетельствует о том, что человек может хорошо заботиться о своем внешнем облике, то именно этот человек сможет позаботиться и об интересах дела.

### *Лишний стресс*

Большинство из нас знают, что такое стресс — на работе или в личной жизни. Каждый из нас испытал это на себе. Нужно ли доставлять себе лишнее беспокойство по поводу своего неподходящего внешнего вида? На мой взгляд, стоит поработать над этим вопросом, с тем чтобы, придя на работу, забыть о нем и сосредоточиться на своем задании.

## ОБЩЕСТВО И ВАШЕ ИСТИННОЕ «Я»

Вполне понятно, что многие молодые люди чрезмерно обеспокоены своей внешностью — как они подают себя, особенно как выглядят в глазах сверстников. Они также могут опасаться выглядеть иначе. Естественно, что свой имидж они создают под влиянием друзей и сложившейся моды. Иногда это приводит к конфликту с домашними и даже краху личности.

В молодости мы обычно самоуверенны и экспериментируем с различными идеями, соответствующими своей постоянно изменяющейся личности. И уж чего мы не хотим больше всего — так это навязывания конформистских или устаревших идей!

В данной ситуации успокаивает лишь то, что это все же лучше, чем стать довольно печальной и часто смешной фигурой экспериментирующего «весельчака» средних лет, который все еще молодится.

### *Навести мосты*

Ограниченное (к счастью) число людей старшего поколения иногда считает, что если молодые люди выглядят «чудаками», то они обязательно тупые. Я могу привести много примеров, опровергающих такую точку зрения. Вот один из них. Однажды я ехала в лондонском автобусе из Кэмдэн Таун до Уорлд'с Энд — этот путь занимает три четверти часа. Я сидела рядом с девушкой, выглядевшей так, как будто она собралась на маскарад: прическа, как у индейца, волосы выкрашены во все цвета радуги, темно-синие ногти и очень сильно накрашенные глаза. Большинство пассажиров либо уставились на нее, либо, наоборот, отводили взгляд. У меня же завязалась с ней интересная беседа. Она рассказала мне о странах, в которых побывала, и о людях, с которыми ей

довелось встретиться. Это была, по моему мнению, чуткая, заботливая, умная девушка. Она вышла из автобуса раньше меня и на тротуаре помахала рукой. Мне было смешно чувствовать взгляды пассажиров, недоумевающих, что общего может быть у этой ужасающего вида девицы со сравнительно степенной женщиной в автобусе.

### *Проблема застенчивости*

И напротив, существуют молодые люди, страдающие от вполне понятной застенчивости, которая портит им жизнь и влияет на их внешность и облик в целом. Многие чувствительные люди иногда бывают скованными, и одним из них удается преодолеть это более успешно, другим — менее. Главное — это знать, что чувстствовать себя застенчивым или даже замороженным — совершенно нормальная реакция. Если же такая реакция глубоко укоренилась, справиться с нею помогут специальные кабинеты застенчивости. Там не будут изменять вашу личность, а только ваше поведение.

Некоторые местные органы власти (социальная служба) организуют также курсы по развитию уверенности в себе. Обычно они состоят из трех самостоятельных семестров; иногда достаточно лишь одного, чтобы немного помочь себе в случае необходимости.

А если вам нужно руководство в обретении уверенности на собеседовании при приеме на работу, при вашем местном Центре по трудоустройству наверняка, как я понимаю, есть «Клуб по трудоустройству», одна из целей которого — стимулирование уверенности в себе.

Мне кажется, реальная проблема может возникнуть, когда вам придется приводить свой внешний облик в соответствие с имиджем, которого требует избранная вами карьера; то есть конфликт заключается в том, чтобы оставаться верным

самому себе, если это желание существенно отличается от нормы, принятой на работе и, в некоторой степени, в обществе.

### *«Собранный» вид*

Даже если мы планируем свой имидж, не выходя за рамки требований общества, это тем не менее оставляет значительную свободу выбора. В конечном счете о чем говорит, скажем, одежда, как не о личности человека? Таким способом мы заявляем о себе. Мы не всегда стремимся что-то доказать, признавая только крайности; но мы также не хотим, чтобы наши порывы подавлялись. Если мы и впрямь не можем устоять перед искушением выкрасить волосы в синий цвет, то почему бы не сделать это на уик-энд и не смыть краску до утра понедельника?

В том, что касается карьеры, и особенно для представительства, собранный вид очень важен. Если ваш будущий начальник хочет поручить вам ответственную работу, то он должен прежде всего видеть, что вы можете хорошо делать работу для себя. Если он видит перед собой молодых людей, которым трудно собрать самих себя, то как же они смогут выполнять порученные им задания и как это отразится на деле? Многие из тех, кто хочет получить работу, приходят с равнодушным видом просто потому, что не привыкли к жесткой самодисциплине, работать с полной отдачей. Быть на высоте в определенных обстоятельствах не так-то просто, как кажется. Мы ежедневно задаем себе стандарты поведения, и если делаем это эффективно, то тогда какие-то особые обстоятельства не могут испугать нас своей новизной.

Прежде всего надо тщательно соблюдать общую гигиену и лишь после этого можно думать о том, что надевать. (Я знаю, иногда это больной вопрос, но, если убирать свою комнату хотя бы в разумных пределах, гораздо легче найти то, что требу-

ется и когда это требуется; синдром «сбрасывания на пол» может очень сильно навредить в ответственный момент!)

*Создание нужного впечатления*

Нет сомнения в том, что первое впечатление очень важно — так же, как и последнее. Если по облику человека окружающие могут заметить, что он позаботился о своем теле, равно как и о своей одежде, это уже хорошее начало. Надеемся, что повышенное внимание, которое мы уделили в этой книге чувству уверенности в себе, поможет вам обрести спокойную манеру поведения. О теле мы поговорим более подробно в следующих главах. А сейчас давайте займемся одеждой.

## ВЫБОР ОДЕЖДЫ

Я знаю, что на выбор одежды у каждого своя точка зрения, но я даю в качестве общего руководства свои предложения — отдельно для женщин и мужчин. Тем не менее в рамках основных рекомендаций есть много места для самовыражения, особенно с помощью деталей.

*Мужской гардероб*

**Костюм**

Как только у вас будет достаточно денег, подумайте о том, чтобы приобрести основной элемент одежды — костюм. Он вам понадобится для собеседований, свадеб, похорон, других важных случаев. При этом избегайте тенденций моды, которые ограничивают жизнь костюма, и отдайте предпочтение темному цвету, который никогда не выходит из моды. Как правило, мужчины покупают 60 процентов костюмов серого цвета и 30 процентов темно-синего; 10 процентов коричневых тонов (но-

сят в основном за городом). Постарайтесь выбрать костюм с наибольшим содержанием шерсти и не жалейте на это денег.

**Пиджак. Избегайте машинной строчки, которая слишком явно видна, например, по краям лацканов. Убедитесь в том, что пиджак хорошо сидит в плечах, иначе все остальное тоже будет не на месте. В плечах пиджак может быть широк, чтобы не випирала верхняя часть руки. Со спины лопатки не должны быть видны (это может быть и из-за плохой осанки, если вы сутулитесь!). Пиджак должен сидеть свободно, но не мешковато.** Средняя длина пиджак — от 29 до 31 дюйма, но главное, чтобы он прикрывал нижнюю часть спины.

**Длина рукавов.** Как бы хорошо ни был скроен пиджак, слишком длинные или короткие рукава полностью испортят его вид. Они должны доходить до места, где большой палец соединяется с запястьем. Если это так, постарайтесь, чтобы манжет рубашки выглядывал на 1/4 дюйма.

Даже если вы не собираетесь носить пиджак застегнутым на пуговицы, проверьте, чтобы силуэт не нарушился, если вы его застегнете.

Выбор одно- или двубортного пиджака в большой степени зависит от вашего роста. Если рост небольшой, однобортный пиджак делает человека выше, точно так же, как двубортный делает более пропорциональной фигуру высокого мужчины. Если у пиджака четыре пуговицы, обычно застегивают только внутренние и верхнюю внешнюю.

**Брюки.** Здесь тоже выбор зависит от роста человека. Широкие брюки делают фигуру более приземистой, в то время как высокий мужчина может носить брюки немного большей ширины.

Точно так же, как неправильная длина рукавов может полностью испортить вид пиджака, неправильная длина может испортить вид брюк. Рекомендуется, чтобы перед брючины разбивался о подъем ноги.

**Дополнительные детали к костюму**

**Рубашка.** Если ваш бюджет ограничен, купите на всякий случай одну белую рубашку. Воротник должен соответствовать «золотой середине», то есть не быть слишком маленьким или слишком большим.

**Галстук.** Постарайтесь приобрести один галстук из шелка со спокойной расцветкой, скажем, с мелким рисунком или пейслейским узором*.

Хорош цвет красного бургундского вина. (А как насчет носового платка в верхнем кармане пиджака, который совпадал бы по цвету с галстуком или оттенял его?)

**Носки.** Ни в коем случае не надевайте коротких в гармошку носков. Носки должны быть длинными, тонкими, гладкими, темными, хорошо держаться на ноге. (Не все хотят лицезреть ваши волосатые ноги!)

**Обувь.** Нерастоптанные черные туфли без шнурков или с тонкими шнурками.

**Ремень.** Хорошего качества из черной кожи.

**Одежда на каждый день**

Две пары хорошо сшитых прочных джинсов.

Пиджак, достаточно длинный, чтобы в холодную погоду можно было поддеть свитер, или подумайте об анораке**.

Один теплый свитер с воротником поло ***.

---

* Имитирует узор кашмирской шали со сложным рисунком типа «огурцы». Первоначально изделия с таким узором выпускались в г. Пейсли. Шотландия.

** Водонепроницаемая теплая куртка с капюшоном; первоначально использовалась для работы в Арктике (название эскимосского происхождения).

*** Высокий отворачивающийся воротник, плотно прилегающий к шее.

Несколько недорогих рубашек/футболок.

**Обувь:** пара прочных туфель (скажем, коричневых).

Теннисные туфли или кроссовки.

Дорожный костюм (если возможно).

Хороший кожаный ремень (рыжевато-коричневый?).

**Вечерняя одежда**

Купленный вами костюм будет пригоден в большинстве случаев, но если намечается что-то сверхторжественное, требующее приличного вечернего костюма, то лучше взять его напрокат. Тем не менее вот вкратце основные рекомендации, касающиеся вечерней одежды.

Официальный вечерний костюм. Пометка «черный галстук» на приглашении означает, что мужчины должны надеть черный галстук-бабочку из шелка или бархата (лучше завязанный, а не пристегнутый) и черный смокинг (или белый в очень жаркую погоду) без фалд. На черных брюках должен быть галун с внешней стороны брючины. Рубашка белая и обычно со складками спереди (удостоверьтесь в том, что манжеты выступают из рукавов пиджака не менее чем на дюйм, и наденьте массивные запонки!). Однобортный пиджак надевают либо с хорошо сочетающимся с ним жилетом, либо с черным кушаком; двубортный пиджак не требует ни того, ни другого.

Пометка «белый галстук» означает полный вечерний костюм — т.е. белый галстук-бабочку, белую рубашку с накрахмаленной манишкой, жилет и черный фрак. Сейчас все это носят крайне редко. Хорошо сочетающиеся с фраком черные брюки должны иметь два ряда галунов с внешней стороны брючины.

Если вы идете в ресторан в костюме для отдыха, наденьте галстук.

## ЖЕНСКИЙ ГАРДЕРОБ

Костюм женщины могут приобрести в тех же целях, что и мужчины. Однако он не обязательно должен быть столь же темным (для послеобеденных встреч сплошной черный цвет может выглядеть слишком тяжело). Например, верный тон задает костюм серого или бежевого цвета, если цвет вам идет. Однако при этом не забывайте, что костюм должен быть действительно универсальным, т.е. таким, чтобы можно было проходить в нем весь день, а добавив несколько украшений, появиться вечером. Поэтому избегайте тканей в клетку или со слишком оригинальным рисунком. (Можно выбрать и другой вариант, если он вам больше нравится, носить красивый блейзер с разными юбками и блузками.)

Как вы хорошо знаете, на женскую одежду давление моды гораздо сильнее, но принцип остается тот же: лучше потратить деньги на классический костюм хорошего покроя и качества; его всегда можно «оживить» цветными шарфами, блузками или драгоценностями, а также другими дополнительными деталями. Некоторые костюмы приобретают вид вечерних, если надевать их без блузки, с украшениями на шее.

### Хорошая основа

**Блузка.** Хотя бы одна хорошая блузка белого цвета, которую можно носить с любой юбкой или костюмом и днем и вечером.

**Брюки.** Постарайтесь, чтобы они сочетались с туфлями. Если это невозможно, лучше выбрать нейтральный цвет.

**Пояс.** Один хороший кожаный под цвет туфель и/или сумочки (без видимой строчки по краям), достаточно большой и такой формы, чтобы его можно было носить на бедрах.

**Сумочка.** Кожаная — самая дорогая, которую вы можете себе позволить. Лучше купить малень-

кую кожаную сумочку с застежкой, чем большую синтетическую. Если вам приходится носить с собой много вещей, купите действительно большую сумку с двумя ремешками, достаточно длинными, чтобы носить ее через плечо. (Такая сумка может быть синтетической, но из интересного материала и без острых углов, которые цеплялись бы за одежду.) Начинающим администраторам подойдет портфель, в который можно также положить, скажем, косметичку и маленький зонтик.

**Перчатки.** Подумайте о покупке пары одноцветных темных кожаных перчаток хорошего качества, особенно если вам предстоит собеседование при приеме на место секретаря — они помогают создать тот самый деловой вид!

**Одежда на каждый день**

Пара хорошо сшитых джинсов или юбка из плотной хлопчатобумажной ткани.

Жакет, достаточно большого размера, чтобы поддеть под него свитер.

Теплый свитер.

Несколько недорогих блузок/футболок.

Дорожный костюм.

**Обувь**

Две пары одноцветных кожаных туфель на низком/среднем каблуке (возможно, одна черная и одна серая/бежевая).

Пара кожаных ботинок.

Пара кроссовок.

Пара босоножек/туфель на красивом каблуке, которые можно надеть и вечером.

**Вечерняя одежда**

Это зависит от вашего образа жизни и бюджета.

Обычно вы просто ходите в гости, но иногда вас могут пригласить и на официальную встречу, для чего вам понадобится вечернее платье для

коктейля или ужина. Если речь идет о чем-то сугубо официальном, на приглашении будет пометка «черный галстук» (для мужчин). Для зимы требуется теплый жакет (пальто), сшитый из подходящего для вечернего костюма материала, такого как бархат или даже черная шерсть. Летом вы можете обойтись длинной блестящей блузой, надетой поверх платья.

Как об этом уже говорилось в разделе для мужчин, если повод действительно сверхторжественный, можно подумать о том, чтобы взять платье напрокат. Сейчас появляется много магазинов, где можно это сделать, и стоит посмотреть на одежду, которую они могут предложить. (Возможно, вам удастся найти на одной из распродаж маленькую вечернюю сумочку.)

## ЧТО ПОДХОДИТ ИМЕННО ВАМ?

На этот вопрос не так-то просто ответить, поскольку все мы очень разные. Однако важно попытаться узнать себя и воплотить эти знания в своем внешнем виде. О многом говорит выбор модели и особенно цвета, где позитивные и нагативные подходы становятся очевидными; здесь как раз экспериментирование в молодом возрасте вполне уместно. Иногда только примерив вещь, человек обнаружит, что эта вещь прекрасно смотрится на ком-то другом, но совершенно непригодна для него самого. Если вам нерадостно и неуютно в том, что мы носим, то как бы ни была привлекательна наша одежда, придется признаться, что она нам не подходит.

## ОДЕЖДА В ЖАРКУЮ ПОГОДУ

Здесь мне хотелось бы сделать одно замечание об одежде, например, на работе. Мне кажется, хо-

тя большинство работающих женщин могут нормально одеваться в течение года, тем не менее, как только пригреет солнышко и температура повысится, некоторые из них, возможно сами того не желая, выглядят так, как будто они на пляже. В ход идут сарафаны и шлепанцы.

А что же говорить о мужчинах в рубашках с короткими рукавами, расстегнутых до пояса? Я знаю, что всем нам хочется чувствовать себя комфортно в жару, но такие температуры помогают выделить из общей массы тех, кому удается сохранить свежий вид, не выглядя при этом вызывающе.

## ДОСТУПНОСТЬ ОДЕЖДЫ

Позволяют ли наши средства одеваться так, чтобы выглядеть подобающим образом? Способны ли мы выбрать в магазине то, что нужно, не затратив при этом лишних денег?

### *«Идеальный» гардероб*

Вообще-то если бы мы взглянули на гардероб многих действительно хорошо одетых женщин и мужчин, особенно в континентальной Европе, то обнаружили бы, что он очень небольшой. Но вся одежда высокого качества, тщательно подобрана по цвету, обычно из натуральных тканей, хорошего покроя и вполне универсальная. Там нет ничего крикливого, ничего сверхмодного, что быстро устаревает. Но это не значит, что ваш гардероб должен быть мрачным. Всегда можно купить одну или две недорогие «веселенькие» модные вещи для повседневной носки. Однако в целом, если для покупки одежды есть лишь ограниченная сумма денег, лучше придерживаться следующего правила: покупать меньше по количеству, но затрачивая при этом как можно больше на качест-

во материала и покрой. Тогда ваша одежда будет не только долго носиться, но и хорошо смотреться; вы в ней будете чувствовать себя удобно и уверенно.

## СТИЛЬ

Каким образом мы определяем стиль? Можно ли его копировать? Боимся ли мы быть оригинальными? Нужно ли быть одним из толпы?

Стиль, мне кажется, более важен, чем мода или даже вкус. Вкус, хотя и представляет собой, без сомнения, ценное качество, скорее всего ассоциируется с консервативным мышлением. Мода меняется, а стиль остается благодаря своей индивидуальности. Стиль не означает одеваться как кто-то, кем вы не являетесь. Например, он выражает многие аспекты личности, и, чтобы его поддерживать, необходимы постоянные изменения. (Часто считается, что можно либо хорошо выглядеть, либо хорошо мыслить — а почему нельзя сочетать и то и другое?)

Стилем обладают люди, не являющиеся рабами моды и не боящиеся использовать независимость своего мышления, чтобы быть самими собой. Это люди, способные позитивно заявлять о себе своим внешним видом, в котором они предстают перед миром. Они показывают, какого они о себе мнения, и им нравится быть оригинальными. Они никогда не выглядят смешными, и эксцентричность — не черта их поведения. Они одеваются так, чтобы доставить себе удовольствие, и не хотят, чтобы одежда их сковывала или доставляла неудобство. Их интересуют оригинальные сочетания, а также неординарное использование цвета и деталей к костюму. Заменяются пуговицы, шарфы превращаются в пояса и ленты для волос, переделываются воротники и т.д. В конечном счете достигается уверенность во всем облике.

## ОБУВЬ

Если ноги испытывают неудобства, скажется ли это на выражении лица и на всей фигуре человека? Верно ли утверждение, что гордость не чувствует боли?

Иногда мы недооцениваем значение обуви. Самый лучший костюм на самой лучшей фигуре может быть совершенно испорчен дешевыми, не подобранными по размеру, неухоженными туфлями. Здесь снова лучший выход — покупать добротные туфли хорошего качества и стиля.

В то время как первоклассные британские туфли на каждый день, особенно мужские, могут конкурировать с себе подобными из большинства других стран, гораздо труднее найти в Великобритании хорошую модельную обувь. Однако нужно отметить, что есть несколько молодых британских модельеров, у которых блестящее будущее. Я лично предпочитаю выходные туфли, сделанные в Италии. Это не значит, что дешевые итальянские туфли более красивы и удобны, чем туфли той же категории какой-либо другой страны. Однако дорогая итальянская обувь превосходна по модели и комфортности. (Если неудобно ногам, то как же можно стремиться к тому бесценному уверенному образу, который столь необходим для успеха?) Обращали вы когда-нибудь внимание на ноги/туфли людей, скажем, на оживленной улице? Вы бы увидели туфли всех форм и размеров: некоторые из них стоптаны до неузнаваемости; в другие ноги буквально втиснуты — на лицах страдальческое выражение. Чаще всего такое случается с женщинами. Не думаете ли вы, что, если мы откажемся покупать эти орудия пыток, производители перестанут их изготовлять?

### *Вред ногам и телу*

Я должна признаться, что за всю свою жизнь купила гораздо больше, чем полагается, «туфель

для сидения», но и до сих пор возвращаюсь домой с туфлями на высоком каблуке, хотя намеревалась купить на низком и со шнуровкой. Тем не менее стоит осознать тот вред, который наносит ногам, да и всему телу, недостаточная опора в неудобной обуви. В зависимости от рода работы, может быть, лучше на большую часть времени обеспечить себе нужную опору, а четырехдюймовые каблуки приберечь для особых случаев?

К счастью, туфли без каблуков и на низком каблуке хорошо смотрятся с современной модной одеждой; но если они свободны, то ступня/подъем все же лишены действительной опоры. Любая педикюрша расскажет вам правдивые и печальные истории о том, во что превращают некоторые люди (особенно женщины) свои ноги. Впоследствии они очень страдают от болей в ногах, в спине, плохого кровообращения.

### *Выглядеть хорошо — чувствовать себя ужасно*

Так легко ошибиться в выборе туфель, даже если они хорошо смотрятся. Почему-то в магазине ноги в них чувствуют себя прекрасно, особенно на мягком коврике. Твердый тротуар — это уже испытание, но ведь туфли-то куплены! Подошвы из синтетики не облегчат в жаркий день ноющую боль в ногах. Если позволяет бюджет, покупайте туфли целиком из кожи — тогда по крайней мере ноги смогут дышать.

Мужчины, это относится и к вам. О мужчине можно сказать почти все по выбранной им обуви!

## УКРАШЕНИЯ

### *«Настоящие» подделки*

Почему люди носят украшения? Ясно, что это хороший способ улучшить свой внешний вид и

еще одна возможность выявить свою индивидуальность. Однако если бижутерия служит для украшения и может быть вполне привлекательной, то настоящие драгоценности, хотя и красивы, но в своей массе кажутся мне претенциозными. Тем не менее сочетание того и другого может быть очень удачным. Большинству из нас нравится ощущать, что мы обладаем чем-то подлинным, возможно, какой-то ценной с сентиментальной точки зрения семейной реликвией, которая нам нравится и по этой причине носится. Но нужно решить для себя, применять украшения как деталь внешнего облика или же предпочесть что-то практически незаметное и неброское (предполагая, что у нас нет настоящих крупных драгоценностей). Например, если у вашего платья из неяркой материи низкий вырез, который просто требует ярких бус, не стоит надевать тонкую цепочку, сколь бы дорогой она ни была.

### *Не обязательно дорогое*

Недорогие вещи необычной формы и красивой расцветки иногда можно обнаружить на прилавках обычных и комиссионных магазинов. Хорошее украшение не будет лишним для человека любого возраста. Многое из сегодняшней бижутерии заслуживает внимания: на рынке появляются вещи фантастической красоты.

Если у вас набралось несколько украшений, стоит каждый раз обдумать, как их сочетать, поскольку одно украшение может «забивать» другое. Например, если у вас есть пара сногсшибательных серег, огромные бусы и пригоршня браслетов и каждое из украшений само по себе великолепно, то надетые вместе они могут создать впечатление рождественской елки.

*Работать «позвякивая»*

Если говорить об украшениях на работе, то здесь они подпадают под ту же категорию, что и одежда. Как девушкам не стоит появляться в кричащих платьях с глубочайшим вырезом (и в пляжных сарафанах летом!), а юношам, скажем, в спортивных костюмах, так и на работе лучше не ходить «позвякивая». А как вы относитесь к украшениям?

## ОДЕЖДА ДЛЯ УСПЕХА

Чем одежда не является? Она не является попыткой сделать всех людей по шаблону, с одного конвейера. Напротив, она дает вполне реальную возможность выразить свою индивидуальность.

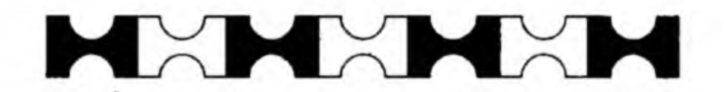
*Найти свой СОБСТВЕННЫЙ имидж*

Пусть на вас всегда влияет внешний вид тех, кто вам нравится. Но не забывайте о разнице между вашим собственным образом, который, как вы думаете, произведет впечатление на других людей, и образом, который вы выберете, чтобы представить себя самого. Последний расскажет людям о вас.

Вовсе не обязательно рабски следовать моде, нужно сосредоточиться на том, что вам лично подходит и соответствует вашему собственному характеру и образу жизни.

Хотя умение подать себя — только один из факторов общего профессионализма, но фактор немаловажный.





*Глава 5*

# *ЗДОРОВЬЕ*

Если мы хотим добиться успеха в своем деле, мы должны понять, что главное условие для этого — хорошее здоровье. Очень трудно овладеть навыками для достижения профессионализма в работе и уверенности в себе, если плохое самочувствие не позволяет даже приступить к делу.

## ЗДОРОВЫЙ ВИД

Если мы хотим выглядеть здоровыми, а значит, и привлекательными, нужно быть здоровыми. К сожалению, красивое, но болезненное лицо с запавшими глазами может привлечь только тех людей, которые и сами нездоровы.

Скорее всего нам придется целиком пересмотреть свое отношение к питанию (но это не значит, что нужно впадать в крайность и становиться чересчур разборчивым в еде), а также приучить себя к самодисциплине. Само собой разумеется, чтобы нормально функционировать — и сейчас, и в дальнейшем, наше тело нуждается в определенном количестве питательных веществ. Но пока мы молоды, мы отказываем нашему организму в необходимых ему веществах, наслаждаясь

бесполезными и вредными продуктами, а организм в конце концов устает от постоянной борьбы со всеми шлаками. Подкрадываются всевозможные заболевания — запоры, простуды, головные боли, а затем наступает очередь и серьезных болезней, когда повреждается вся иммунная система. Я не сомневаюсь, что неправильное питание разрушающе действует на любую часть нашего тела. И если мы лечим какую-нибудь часть тела или, наоборот, не обращаем внимания на необходимость лечения, это отражается на всем организме. Конечно, нет ничего страшного в том, чтобы «перехватить» булочку с чаем вместо обеда, но это не даст вашему организму необходимых питательных веществ, да к тому же перегрузит очистительной работой.

Существует огромная разница между диетами, которые касаются собственно здорового питания, и диетами для уменьшения веса. Но между прочим, уменьшение веса может оказаться желательным сопутствующим эффектом действительно здоровой диеты. Сейчас разработано множество теорий о том, как похудеть. И не секрет, что в наши дни трудно найти человека, довольного своим весом. Ничто так не вызывает чувства ненависти к самому себе, как осознание собственной невоздержанности в питании и ощущение своей непомерной полноты.

## НЕБЕЗОПАСНЫЕ ДИЕТЫ

Легче всего перескакивать с одной диеты на другую. Из своего личного опыта я знаю, что это такое и как проблема вкуса начинает буквально преследовать тебя. Часто бывает трудно убедить стройную девушку, что ей совершенно не надо худеть, если она вбила себе в голову обратное. Крайним выражением такого отношения может стать анорексия невроза, при которой больные

просто не в состоянии видеть и признать тот факт, что у них нет лишнего веса. Даже если они начинают есть, то обязательно найдут какой-нибудь способ не принять пищу — например, их сразу начинает тошнить. Глядя в зеркало, такие люди видят только то, что существует в их воображении. (Мне кажется, в таких случаях нужно прибегать к помощи видео, которое может убедительно показать им правду.) Булимия — другая форма нарушения душевного равновесия, когда человек страдает от обостренного чувства голода и поглощает пищу в огромных, угрожающих здоровью количествах.

Конечно, такие заболевания происходят от многих причин, главным образом психических, но мне кажется, о таких случаях надо знать, чтобы не подвергать себя ни малейшему риску.

Как вы уже, наверное, знаете, разным людям подходят разные диеты, и в тех случаях, когда они не исключают необходимых естественных питательных веществ и сохраняют энергетическое равновесие организма, никакого вреда они не приносят. Придерживаться разумной диеты для достижения здорового веса, оптимального для вас, безусловно, полезно, но каковы последствия «панических» мер в питании для здоровья в целом? Доказано, что при нарушении обмена веществ из-за меняющихся условий питания организм начинает постепенно (хотя и не так быстро) истощаться. А как сказывается несбалансированное питание на нашей трудоспособности?

## БЫСТРОДЕЙСТВУЮЩИЕ ДИЕТЫ

Наверное, многие из нас были свидетелями того, какие перемены происходили с нашими знакомыми и коллегами, когда те начинали придерживаться или слишком жесткой, или просто неразумной диеты. Да, им уже невозможно было

скрывать, что они еле натягивают на себя одежду. Но ведь существует и оборотная сторона медали. Новые и волнующие ощущения, которые дает тонкая талия, вскоре сменяются чувством разочарования, потому что жесткая диета влечет за собой апатию и заторможенность. Эти люди начинают обижаться, если кто-то пытается указать им на истинную причину их плохого самочувствия, которая далеко не всегда заключается в том, что они голодны. У них меняется выражение лица, а если потеря веса достаточно ощутима, то кожа становится дряблой. А для того чтобы делать специальные физические упражнения и избавиться от этого недостатка, у них просто не хватает сил и энергии.

Нужно обязательно знать, что при всякой диете организм сначала теряет воду. Но затем начинают сгорать жиры, и вот здесь необходимо соблюдать осторожность, не рисковать, так как можно разрушить переходный слой от жира к мышцам, после чего начинается нежелательное «сгорание» мышечного слоя.

### *Неразумная диета и работоспособность*

Нет ничего удивительного в том, что апатия, которая начинает охватывать человека при неправильном голодании, сказывается на результатах его труда. Притупляются желание работать, память, быстрота реакции, профессиональное рвение — и это еще не полный перечень возможных потерь. Начальник начинает совершенно справедливо сомневаться в способности голодающего подчиненного справляться со своими деловыми обязанностями, что особенно некстати, если ему (начальнику) нужно срочно ехать в командировку. Сможет ли такой подчиненный действовать достаточно быстро и уверенно? А может быть, на него уже трудно положиться? А как быть с уверенностью, которую мы пытаемся в себе воспитать?

### *Золотая середина*

Из собственного опыта и опыта своих студентов я знаю, что многие довольно мучительные диеты бывают достаточно эффективны, но только при условии, если их очень строго соблюдать и доводить до конца. Часто, когда диета заканчивается, наступает настоящее разочарование. Разве можно жить, отказывая себе во всем? И какой ценой для здоровья? Быть худым не значит быть здоровым. Мы уже знаем, что, если отказывать организму в необходимых для него питательных веществах, он начинает реагировать совсем не так, как хотелось бы. В конце концов можно даже серьезно заболеть. Иногда, потеряв несколько килограммов после первой недели голодания и чувствуя себя при этом отлично, мы приходим в неописуемый восторг. Но что происходит дальше? А дальше мы впадаем в настоящую депрессию, когда видим, что при переходе на нормальный режим питания опять начинают набираться лишние килограммы. Вообще ясно одно: строгая диета не может принести ничего хорошего. Но как уменьшить вес и больше не набирать его?

### *Рациональное питание*

Я хочу рассказать о наиболее разумном, по моему мнению, режиме питания; жалею только, что не начала придерживаться его гораздо раньше. Мне всегда хотелось найти такую диету, которая доставляла бы удовольствие, была полезной и не приносила, как это частенько бывает, чувства ущемленности, скуки и даже обиды. Такую диету я нашла для себя три года назад, но она требует определенной дисциплины, особенно первое время. Суть в том, что при соблюдении некоторых правил эта диета позволяет пользоваться самыми разнообразными продуктами и готовить несложные питательные и вкусные блюда. Я легко при-

способилась к этой диете, изменив в ней кое-что для себя, хотя, сказать по правде, время от времени ее нарушаю, но само сознание, что я могу есть (в умеренном количестве, конечно) хлеб, масло, картошку и сметану, вдохновляет меня и помогает проводить именно эту теорию в жизнь.

Сама теория заключается в том, чтобы правильно сочетать продукты, то есть подбирать их так, чтобы они взаимодействовали друг с другом. Теорию здорового питания около 50 лет назад разработал доктор Хей, но по какой-то причине она не получила большого признания. Тем не менее многие стройные и здоровые последователи этого учения (некоторые из них стали его приверженцами лишь недавно) служат ему живой рекламой. Две ревностные поклонницы этой системы — Дорис Грант и Джин Джойс (одна из них давно придерживается таких принципов, а другая примкнула к этому движению совсем недавно) — восстановили и пересмотрели основные положения учения доктора Хея, учтя при этом возможности современных продовольственных магазинов. Они выпустили книгу под названием «Здоровое сочетание продуктов» (Food Combining for Health. Thorsons Publishers, Wellingborough, Northants), где рассмотрели многие интересные проблемы. Большая часть сведений, которые я приведу ниже, взята из этого источника. Суть системы такова.

Главное — правильно соблюдать химический баланс пищи, что позволяет пищеварительной системе оптимально функционировать. Правила эти довольно просты, как вы увидите.

### Основные правила сочетания продуктов

1) Крахмал и сахар не сочетаются с белками и кислыми фруктами.

2) Овощи, салаты и фрукты составляют основу диеты.

3) Белки, крахмалы и жиры должны употребляться в ограниченном количестве.

4) Полезны только цельные крупы (такие, как пшеница, овес, ячмень, отруби, нешлифованный рис, кукуруза, пшено, гречка) и непереработанные крахмалы, а все рафинированные и переработанные продукты должны быть исключены из диеты. Особенно не рекомендуется употреблять продукты, содержащие белую муку и сахар, все сильно переработанные жиры, такие как маргарин, и все сладкие продукты и напитки с искусственными красителями, например оранжад.

5) Промежутки времени между приемом пищи разного «характера» должны быть не менее 4, 4 1/2 часов.

(Книга, которую я здесь цитирую, содержит также много рецептов горячих и холодных блюд.)

### *Сбалансированный день*

Собственно говоря, самый легкий способ претворить все вышеприведенные правила в жизнь — это достичь идеальной пропорции 4:1 между необходимыми организму продуктами, образующими щелочь (овощи, салаты и свежие фрукты), и продуктами, образующими кислоту (мясо, рыба, яйца, сыр и крупы). Надо так составить свой дневной рацион, чтобы пища, состоящая из белков, принималась только раз в день, крахмальные каши — тоже один раз в день. Третий прием пищи не должен содержать ни того, ни другого, но должен состоять из свежих фруктов с молоком или йогуртом.

По возможности лучше избегать продуктов, изготовленных фабричным способом, так как сейчас все в большем количестве используются разные искусственные добавки и после переработки эти продукты теряют естественное соотношение клетчатки, витаминов и минеральных веществ.

**Продукты и напитки, которых лучше избегать**

Все рафинированные карбогидраты, такие как сахар в любой форме, особенно белый сахар, и все содержащие его блюда и напитки. Сюда же можно отнести белую муку и все, что из нее делается, а также белый рис, саго и крахмал.

Не рекомендуются сладкие газированные напитки, оранжады с фруктовыми добавками и все фруктовые напитки в бутылках, даже так называемые напитки здоровья, такие как сироп шиповника или патентованные соки из черной смородины, поскольку содержат большое количество сахара. (Одна очень популярная марка такого неразбавленного сока содержит 60% сахара.)

Не забывайте о сахаре, который может содержаться в продуктах в скрытом виде, причем в таких, которые, казалось бы, вне подозрений.

— Некоторые фирменные сорта круп содержат до 26% сахара.

— Крупы, богатые клетчаткой, тоже содержат большое количество сахара.

— Почти все виды мороженого содержат 20% сахара.

— Томатный кетчуп — более 20%.

— Майонез — 18%.

— Сладкие мандарины содержат около 30% сахара.

— Многие фруктовые йогурты — более 10%.

— Пепси-кола и кока-кола — 10%.

— Некоторые сорта печеной фасоли — 5%.

— Многие сорта сухариков, которые дают младенцам, когда у них режутся зубки, содержат около 30% сахара.

Многие сорта зубной пасты содержат сахар!

Следует сказать, однако, что многие производители начинают все больше учитывать запросы современных покупателей, заботящихся о своем здоровье. Все чаще и чаще на этикетках появляется

информация о содержании в продуктах сахара, жиров и различных добавок. Советую внимательно читать эти этикетки, обращая особое внимание на отсутствие химических добавок.

## ЧТО И КОГДА ПИТЬ

Во время еды лучше не пить. Правило такое: пейте только тогда, когда чувствуете жажду. Если же вы привыкли пить во время еды, советую придерживаться следующих сочетаний.

### Для белковой пищи

Слабый чай или кофе (только не быстрорастворимый), но никаких «крупяных» кофейных заменителей. Цейлонский чай «Луака» предпочтительнее других марок из-за низкого содержания в нем танинов. Ни в чай, ни в кофе не следует добавлять сахар.

Фруктовые соки, выжатые из свежих кислых фруктов, можно немного разбавить минеральной водой. Такой напиток отлично утоляет жажду в жаркое время.

Не пейте молоко с мясными блюдами. Молоко — это еда, а не напиток, и его следует употреблять в умеренных количествах.

### Для крахмальной пищи

Чай, кофе, чай из трав, кофезаменители (ячменные, пшеничные и т.д.), свежий томатный сок и сырые овощные соки, но не кислые фруктовые. Кроме того, не возбраняется слабый виноградный сок.

### Для щелочной пищи

То же, что и для белковой. Но так как молоко лучше всего сочетается с фруктами и овощами, его можно пить на завтрак с фруктами.

## СОСТАВЛЕНИЕ МЕНЮ

Ниже приводится основа сезонного меню, которое вы можете менять по собственному усмотрению.

**Завтрак (щелочной)**

Свежие фрукты сезона (лучше всего ароматное яблоко).

Стакан натурального свежего йогурта с добавлением столовой ложки пшеничных ростков.

Горячий напиток — это может быть слабый чай, чай из трав, парагвайский чай, кофе из одуванчиков или настоящий кофе (но не растворимый) пополам с горячим молоком.

Если можете, заварите кофе на минеральной воде.

**Обед (крахмалистый)**

Картофель в мундире.

Умеренное количество масла.

Вареные овощи или салат.

Какой-нибудь сладкий фрукт или бутерброд из хлеба грубого помола с маслом и листьями свежего салата.

Если хотите включить в свой рацион отруби, то лучше всего это сделать во время обеда. Отруби можно смешать с проросшей пшеницей, небольшим количеством изюма и молока.

**Ужин (белковый)**

Может включать:

Овощной суп (постный).

Небольшое количество мяса, рыбы, курицы, креветок, яиц или сыра.

Салат из свежих овощей.

Вареные зеленые овощи или корнеплоды (но не картофель.)

Напоследок можно съесть свежие фрукты (они должны принадлежать к категории кислых), на-

пример яблоки, груши, апельсины и т.д. Не добавляйте к фруктам сахар. (Когда в этом рационе не потребляются крахмалы, белка требуется меньше и он лучше усваивается.)

Приведенные выше рецепты можно менять местами, приспосабливая к вашему собственному образу жизни и характеру работы.

*Сила воли*

Не пугайтесь перечня продуктов, которых следует избегать. Лучше порадуйтесь тому, какие вкуснейшие продукты можно употреблять, если исходить из принципа «цельности» при их выращивании и готовке. (Также в умеренном количестве, разрешается есть и масло, и сливки!).

**Попробуйте начать**

Если вы решили питаться с соблюдением указанных правил сочетания продуктов, советую вам запомнить следующее.

Не надо есть в промежутках между завтраком, обедом и ужином. Если вам уж очень захочется что-нибудь перекусить, попробуйте погрызть семечки подсолнуха (они очень богаты белками).

Если поначалу вам будет трудно обойтись без сахара (помните, что в дальнейшем вы легко избавитесь от этого ощущения), используйте для подслащивания чайную ложку медового сиропа (растворяя 1 столовую ложку меда в четверти пинты* холодной кипяченой воды). Храните сироп в банке с крышкой. Ни в коем случае не употребляйте искусственные заменители сахара: они быстро разрушают витамин С и могут привести к заболеваниям печени.

Хотя пить воду очень полезно для почек, не надо пить сразу до или после еды.

---

* 1 пинта = 0,568 л.

Ешьте свежие овощи, салаты и фрукты в неограниченном количестве.

Не надо есть, если вы устали или чем-то расстроены.

К спиртным напиткам относитесь с большой осторожностью: их можно употреблять только в умеренных количествах. Избегайте сладких вин, сладкого шерри, ликеров и сладких коктейлей. А вот хорошее сухое вино сочетается с белковой пищей и помогает пищеварению. Виски и джин относятся к нейтральным напиткам, а пиво классифицируется как «очищенный карбогидрат», и его не рекомендуется употреблять с белковой пищей (или незадолго до приема белковой пищи, а также сразу после).

Запомните, что как ни важна роль правильного питания, физическая нагрузка, отдых, воздух, солнце, глубокое дыхание и положительные эмоции также необходимы для здоровья.

### *Экономия*

Интересно сравнить наблюдения студентов, которые делали попытки питаться только за счет своих стипендий. Наибольшего успеха достигли те из них, кто понял, что дорогие мясные блюда им не только не по карману, но и вовсе не нужны. Даже те, кто не относится к вегетарианцам, почувствовали себя лучше и повысили свою работоспособность, когда на четверть сократили употребление белков.

Возможно, что вам не понравятся рекомендации, которые будут даны ниже, так как, по всей видимости, вы предпочитаете свой собственный, подходящий только вам режим питания. Но даже если вы полностью удовлетворены своей диетой и внешним видом, не помешает, мне кажется, ознакомиться с некоторыми правилами.

**Что следует и чего не следует делать**

***Вы должны***

*Прекращать есть до того, как появится ощущение сытости.*

*Есть как можно больше сырых овощей и фруктов. Помимо всего прочего это поможет сохранить в организме нужное количество необходимого ему калия — и тогда вы никогда не будете ощущать апатии.*

*Каждый день принимать витамин С, но с перерывами, время от времени пропуская несколько дней.*

*Следить за тем, чтобы ваш организм не ощущал недостатка в витамине В (комплексе) (рекомендации на эту тему см. в разделе «Холистическая медицина»).*

*Предпочитать «мясным» — блюда из рыбы, курицы, индейки и печени.*

*Пить 3—5 пинт воды ежедневно (на 60% мы состоим из воды).*

***Вы не должны***

*Переедать — вашему организму придется немало потрудиться, чтобы переварить всю эту пищу и избавиться от нее, а значит, впустую потратить много энергии. Излишки еды будут откладываться в виде жира.*

*Есть, когда нет чувства голода.*

*Принимать витамины вместо некоторых питательных продуктов. Вообще с витаминами нужно обращаться осторожно, принимать их только по рекомендации врача.*

## ПРИСЛУШАЙТЕСЬ К СВОЕМУ ТЕЛУ

Несмотря на то, что организм сам подает команды, когда нужно начать или, наоборот, прекратить есть (в зависимости от количества сахара в крови в данный момент), у многих из нас этот механизм расстроен. Почти все мы привыкли иг-

норировать такие сигналы, но это не значит, что положение нельзя поправить. Было бы желание действительно прислушаться к своему организму.

И наоборот, если вы хотите поправиться (и нет никаких серьезных причин для вашей худобы), вам придется специально не обращать внимания на сигналы вашего организма и перенять некоторые вредные привычки тех, кому надо срочно садиться на диету.

Занимайтесь во время еды чем-нибудь посторонним, и тогда все сигналы будут приостановлены (например, смотрите телевизор или читайте что-нибудь захватывающее).

Ешьте очень быстро, наверняка вам повезет, и желудок не успеет сообщить вам, что он уже полон.

Ешьте на ночь, когда пища организму не нужна и ему будет трудно ее полностью переварить.

Ешьте помногу и регулярно, по часам (независимо от чувства голода).

Несколько слов о витаминах: не следует принимать один вид витаминов в большом количестве. Витамины нужны организму в комплексе и взаимосвязанно. Некоторые виды витамина B, например, должны поступать только в необходимом конкретно этому организму количестве. Не надо следовать вычитанным где-то модным советам.

### *Не афишируйте, что вы на диете*

При соблюдении диеты надо помнить, что окружающим совсем не обязательно об этом знать. Бесконечные разговоры о проблемах веса и сами по себе очень скучны, а кроме того, невежливо отказываться от угощения, которое кто-то специально для вас приготовил. Если можно незаметно воздержаться от какого-либо нежелательного для вас продукта, очень хорошо. Но если так не получается, примите предложенное вам угощение с благодарностью и получите от него



13 Зак. 876

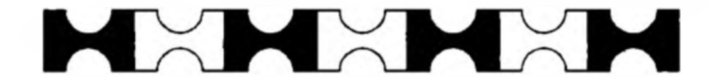
удовольствие. Никакого непоправимого вреда это не принесет, а если вы уж очень расстроились, посидите весь следующий день на диете из сырых овощей и фруктов. «Пирушка» время от времени никому не повредит. Но если такое питание становится ежедневной привычкой, следует бить тревогу.

### *Это не каприз*

Если вы хотите начать правильно питаться, советую вам обратиться к так называемой здоровой пище. Это не значит, что все, что нам предлагают магазины здоровой пищи, должно сразу приниматься, а все то, что продается на полках супермаркета, неполезно. Это означает только, что вы должны понимать, что некоторые пищевые добавки приятны только для глаз — они улучшают цвет и увеличивают размер продуктов. Немалую роль играет и упаковка. Многие производители не заинтересованы в правдивой информации, а правила на этот счет довольно расплывчаты, о чем вы, наверное, и не подозреваете. Лично у меня, например, большие сомнения вызывает термин «натуральный».

Хотя различные средства для консервирования и тепловая обработка удлиняют срок хранения продуктов, они никак не улучшают их качества. Например, совершенно очевидно, что замороженный апельсиновый сок с надписью «натуральный» не может равняться по качеству апельсиновому соку, только что выжатому из апельсина.





*Глава 6*

## *ПОТЯНИТЕСЬ ВСЕМ ТЕЛОМ*

Если вы начали правильно питаться, вам удалось найти свой оптимальный вес и научиться поддерживать его — что же, это настоящее достижение. И все-таки для полной формы этого недостаточно — нужно обязательно тренировать сердце и легкие. Регулярные, с достаточной нагрузкой физические упражнения заставят вас интенсивно дышать. Разумеется, нужно соблюдать меру и не доводить себя до изнеможения!

Я не советую сразу начинать с интенсивной нагрузки без предварительной консультации с врачом. Даже если состояние вашего здоровья вполне нормально, лучше начинать с небольшой нагрузки и постепенно увеличить ее до максимума, на который способен ваш организм.

### СТРЕСС

О стрессе написано много и в основном, что он вреден для организма. Но сам по себе стресс не представляет большой угрозы для здоровья, так как это естественное для человека состояние готовности к действию, к защите. В том же случае, если этот вид стресса сопровождается нервным

напряжением и психологическими срывами, перед нами предстает совершенно иная картина. Последствия такого стресса можно наблюдать повсюду: посмотрите вокруг — как много физически неподготовленных людей, каждый день рискующих заработать язву желудка, гипертонию и еще худшие недуги. Думаете, с вами этого не произойдет? Бытует мнение, что пагубных последствий современной жизни вообще невозможно избежать, но уверяю вас, что физически тренированный человек гораздо легче справляется с любыми трудностями. И требуются для этого только здравый смысл и хорошо подобранные физические упражнения.

Очень важно научиться расслабляться. Страх, волнение, стресс заставляют наши мускулы сжиматься в напряжении, и мы настолько привыкаем к этому ощущению, что не замечаем, как оно становится постоянным. Это значит, что наши мускулы теряют драгоценную энергию на то, чтобы находиться в бесполезном напряжении. Ясно, что нужно постараться высвободить эту энергию, направить ее на полезную деятельность. Мускулы работают попарно, поэтому когда одни из них напряжены, другие — расслаблены. Когда одни из них постоянно напряжены, другие постоянно находятся в праздности и даже деформируются. Таким образом, только после того, как мы научимся расслаблять какие-то определенные участки тела, заработает «система».

А теперь посмотрим, что же нужно делать на практике.

## ИСКУССТВО РАССЛАБЛЕНИЯ

Так ли уж трудно им овладеть? Этой теме посвящено множество книг, очень интересных, которые в подробностях описывают, как функцио-

нирует тело. Для нашей цели я выбрала краткие и ясные рекомендации доктора Вернона Коулмена (из книги «Энергия тела») (Bodypower by Vernon Coleman).

*Расслабьте свое тело:*

*1. Сожмите левую руку в кулак как можно сильнее, так, чтобы костяшки пальцев побелели. Затем разожмите кулак — вы почувствуете, что мускулы руки расслабились. Когда вы сжали руку, мускулы напряглись; когда вы ее разжали, те же мускулы расслабились. То же самое будет и с другими группами мышц.*

*2. Согните левую руку в локте, чтобы бицепс выступил как можно сильнее. Затем расслабьте мускулы руки. Пусть рука свободно повиснет вдоль бока, забудьте о ней.*

*3. Расслабьте правую руку (см. N 1).*

*4. Расслабьте правый бицепс (см. N 2).*

*5. Напрягите мускулы левой ступни. Сожмите пальцы. Когда достигнете наибольшего напряжения, расслабьтесь.*

*6. Напрягите мышцы левой икры. Если вы дотронетесь до нее сзади, то почувтствуете, как тверды стали мускулы. Оттяните ступню, чтобы мышцы еще больше напряглись. Затем расслабьте.*

*7. Выпрямите левую ногу и оттяните ступню. Вы почувтствуете, как напряглись мышцы передней части левого бедра. Они должны быть твердыми по всей длине ноги.*

*8. Расслабьте правую ступню (см. N 5).*

*9. Расслабьте правую икру (см. N 6).*

*10. Расслабьте правое бедро (см. N 7).*

*11. Приподнимитесь, напрягая мышцы ягодиц. (Вам удастся приподняться примерно на дюйм.) Затем расслабьте мускулы.*

*12. Напрягите и сожмите мышцы живота. Насколько это возможно втяните живот. Затем отпустите мышцы живота и максимально живот на- дуйте.*

*13. Напрягите мышцы груди. Глубоко вдохните и*

*задержите дыхание как можно дольше. Затем выдохните.*

*14. Оттяните плечи назад насколько возможно, затем направьте их вперед и внутрь, после чего поднимите их как можно выше. Не двигая ногой, постарайтесь достать плечами до ушей. Это, может, у вас и не получится, но тем не менее попытайтесь. Затем расслабьте плечи.*

*15. Напрягите мышцы спины. Постарайтесь сделаться как можно выше. Затем расслабьтесь.*

*16. Перейдем к мышцам шеи. Вытяните голову вперед и напрягите мышцы нижней части шеи сзади. Поверните голову сначала в одну сторону, затем в другую. Откиньте голову назад как можно дальше. Затем расслабьте мускулы шеи. Подвигайте шеей, чтобы убедиться, что она полностью расслаблена.*

*17. Поднимите брови вверх, а затем опустите их как можно ниже. Проделайте так несколько раз, следя за тем, чтобы мускулы были напряжены и в том и в другом случае. Затем расслабьтесь.*

*18. Зажмурьте глаза как можно крепче, как будто кто-то силой пытается заставить вас их открыть. Продолжайте держать их крепко закрытыми. Затем, не раскрывая век, расслабьте мускулы глаз.*

*19. Делайте круговые движения нижней челюстью. Сомкните зубы. Наморщите нос. Улыбнитесь как можно шире, показав возможно большее количество зубов. Затем расслабьте все лицевые мышцы.*

*20. Высуньте язык как можно дальше. Сильно упритесь им о дно рта, затем о верхнее небо. Затем дайте языку расслабиться на своем обычном месте.*

*Пока вы делаете все эти простые упражнения по релаксации, старайтесь дышать глубоко, медленно и равномерно. Дышите как можно медленнее.*

## ТЕЛО СОЗДАНО ДЛЯ ДВИЖЕНИЯ

Чем больше мы узнаем о возможностях тела, тем больше понимаем, что самой природой оно предназначено для движения. Зачем же позволять ему хиреть без действия? Какие упражнения выбрать? В сущности — неважно какие, ведь полезно все: аэробика, плавание, бег, что угодно.

Но физические упражнения приносят пользу лишь в том случае, если их делать регулярно и если они доставляют удовольствие. Кроме того, дополнительную радость вы получите от преодоления себя — это даст ощущение большого подъема и свободы. Нет никакого сомнения в том, что победа над собой придает много энергии.

### *Соблюдайте чувство меры*

Чувство самоудовлетворения, доставляемое регулярными физическими упражнениями, иногда бывает настолько сильным, что некоторые люди направляют на него все свои помыслы. Ими движут многие причины: обостренное желание сохранить конкурентоспособность, что-то сделать для здоровья, радость от хорошего самочувствия, новые друзья-единомышленники, страх перед старостью и болезнью, уверенность в себе от занятий физкультурой, а также просто удовольствие от того, что находишься «при деле». Но как и во всем, следует соблюдать золотую середину: физические упражнения не должны стать самоцелью. Кроме того, нужно научиться прислушиваться к своему организму и не заставлять его надрываться.

### *Растягивание тела ради хорошего самочувствия*

Мы уже говорили, что важно уметь расслаблять свои мышцы. Не менее важны и упражнения на растягивание мышц, которые, с одной стороны,

помогают расслаблению, а с другой — повышают тонус всего тела, делают его гибким, способствуют красоте движений.

### *Как стать гибкими и ловкими*

Для этого не нужны никакие физкультурные трюки или какие-то особенные прыжки. Растягивающие движения — медленные, успокаивающие, к тому же совершенно несложные. Они помогают снять напряжение, расслабиться, исправить осанку, сделать тело гибким. Существуют разные виды таких упражнений. Проработав многие, я выбрала для этой книги, как мне показалось, наиболее эффективные. Я думаю, вы сами выберете те, что подойдут именно вам, и, возможно, дополните их по своему усмотрению.

**Метод**

Как вы уже, наверное, знаете, как бы ни были просты упражнения, перед тем как их выполнять, надо сделать небольшую согревающую разминку. Для вашего тела она послужит сигналом, что вы чего-то от него хотите. (Не начинайте занятий на полный желудок!) Для начала можно сделать несильные махи руками и ногами. Мускулы нужно разбудить, но ни в коем случае не шоковым методом!

Среди упражнений, выбранных мною, не случайно преобладают такие, где основное внимание уделяется бедрам. Ведь для многих девушек именно бедра представляют проблему. Но большая часть упражнений направлена на повышение тонуса всего тела. Мужчины, правда, пусть не надеются, что легко отделаются, я приготовила им специальные упражнения для мышц живота.

Некоторые упражнения нужно делать как на левую, так и на правую стороны. Постарайтесь оставаться в заданном положении на счет до че-

тырех (это минимум), а лучше до шести. Между упражнениями отдыхайте — по счету до шести.

Если некоторые упражнения вам особенно понравятся, решите сами, сколько раз их повторять, только не допускайте излишнего напряжения, соблюдайте меру. Полезнее делать больше разных упражнений, чем по многу раз повторять одни и те же.

### Учитесь правильно дышать

По возможности старайтесь при выдохе втягивать в себя грудь и живот, а при вдохе — расслабляться. Сначала будет немного трудно, но после небольшой практики вам это удастся. Когда вы бываете на свежем воздухе, дышите медленно и глубоко, делая паузы между вдохами и выдохами. (Не забывайте про эту разновидность упражнений йоги, когда вы нервничаете перед каким-то важным событием.) Имейте в виду также, что важно не только делать физические упражнения и хорошо двигаться, важно научиться пребывать в полной неподвижности.

### Подготовка к упражнениям по растяжению мышц

Прежде всего нужно освободить достаточно места, чтобы лечь на пол и раскинуть руки и ноги. Позаботьтесь о своей спине — обязательно подложите под нее либо матрасик для занятий йогой, либо ковер с довольно толстой подкладкой.

Не надо надевать ничего экстравагантного, помните только, что вам необходима свобода движений (тесные джинсы совершенно не подойдут для этой цели). Выберите что-нибудь по-настоящему удобное.

Нельзя начинать занятие, если вам холодно. Мышцы должны согреться — только тогда они начнут «отвечать». Я не всегда указываю, сколько раз повторять то или иное упражнение, но в ос-

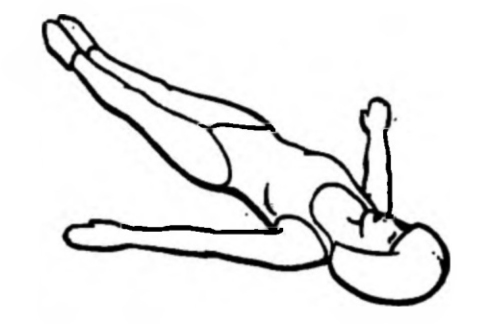
новном, в зависимости от интенсивности, десяти раз в среднем будет достаточно. Многое зависит от вас самих: от времени, которым вы располагаете, и от вашей физической подготовки. Впрочем, лучше всего прислушаться к своему организму и не стараться прыгнуть выше себя. Начнем занятия с упражнения стоя, а закончим упражнениями на матрасе. В начале занятий постараемся согреться, а в конце, наоборот, немного остыть.

Итак, начнем с основных позиций, затем перейдем к согревающей разминке, затем выучим упражнение, которое повторяется в промежутке между остальными упражнениями. Помните, что все движения выполняются медленно, мягко и без ненужного напряжения. Вы сами должны определить подходящую для вас нагрузку.

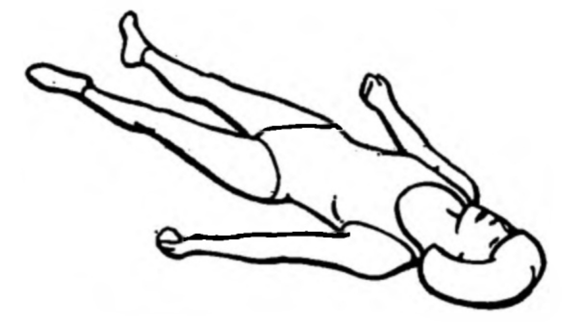
## Исходная позиция для упражнений стоя



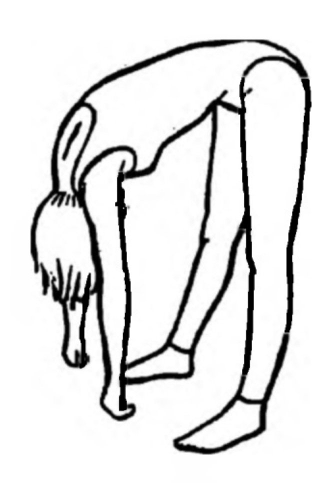
**Исходная позиция для упражнений на полу**



**Позиция «расслабление»**



**Разминка**



Из исходной позиции стоя мягко нагнитесь по направлению к полу, ноги прямые. Расслабьте все тело, насколько это возможно. Оставайтесь в таком расслабленном положении на счет до шести.



Расслабьте колени. Опустите подбородок на грудь и оставайтесь в таком положении до самого конца упраженения. Выпрямите колени. Оставайтесь некоторое время в исходной позиции.

### Упражнение для шеи



Из исходной позици... и бедер
ленные повороты голов...
жимая подбородок к груди к...
Ноги на ширине плеч.

**Шея и плечи (снимаем напряжение)**

Из исходного положения стоя поднимите руки на уровень плеч, затем заведите их за спину.



Соедините руки за спиной.



Из исходной позиции стоорожно приподнимите направлению к полу, ногиположение.
тело, насколько эт
ком расслабния **на укрепление рук, бедер и ног**

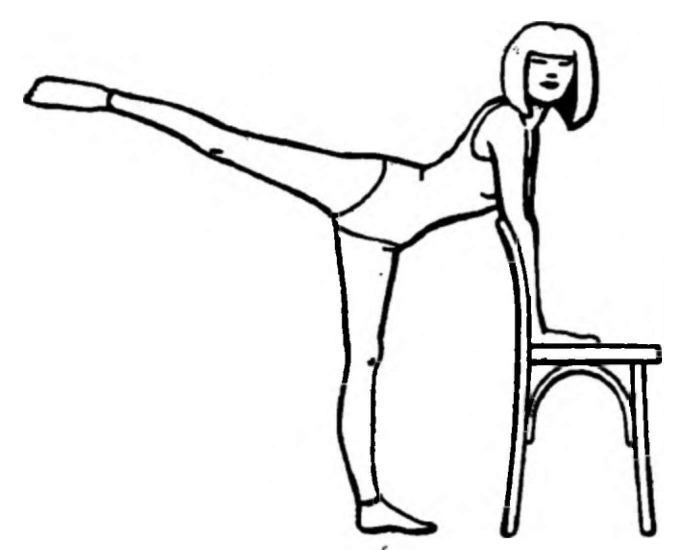
Ноги врозь на небольшом расстоянии друг от друга, руки на уровне плеч. Стараясь не наклоняться вперед и не напрягаться, руки и ноги прямые, делайте наклоны влево и вправо.



Наклоняйтесь как можно дальше (но не перенапрягайтесь).



## Укрепление ягодиц и бедер



Поднимите ногу как можно выше, затем вернитесь в исходную позицию. Выполняйте эти движения очень медленно.

*Упражнения на полу*

### Подготовка позвоночника к занятиям

Лягте удобнее в исходном положении, касаясь пола плечами и пятками. Начните выполнять следующие упражнения (очень мягко):

а) Перевернитесь всем телом на правый бок.

б) Расслабьтесь.

в) Перевернитесь на левый бок.

г) Расслабьтесь.

д) Постарайтесь мягко коснуться пола всем позвоночником.

е) Расслабьтесь.

ж) Так же осторожно приподнимите позвоночник над полом.

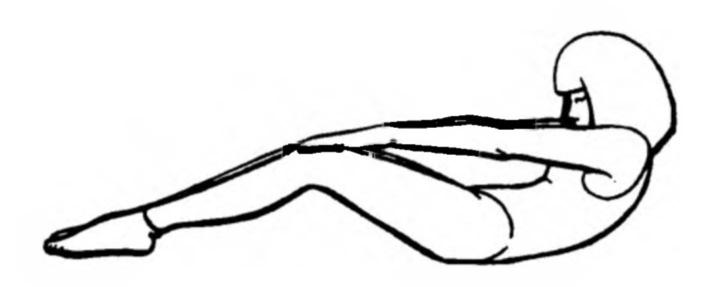
з) Расслабьтесь.

Повторите три раза.

**Упражнения для верхней части живота**

Начните упражнения на полу с упражнения для верхней части живота.

Лежа на спине, согните колени, руки на коленях, подбородок поднят вверх.

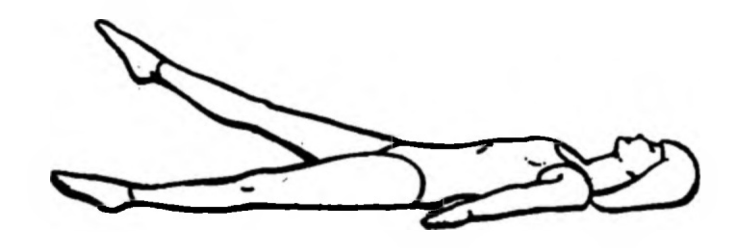


Поднимите только голову и плечи и одновременно постарайтесь руками достать колени. Оставайтесь в таком положении на обычный счет шесть (или четыре!).

Повторите десять раз, затем перейдите в позицию «расслабление».

**Укрепление живота, талии, ягодиц и бедер**

Из исходной позиции на полу.

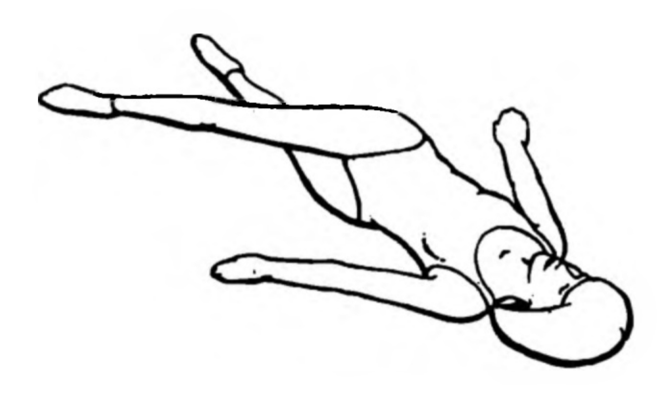


Выпрямите ноги и очень медленно поднимите одну из них вперед и в сторону.

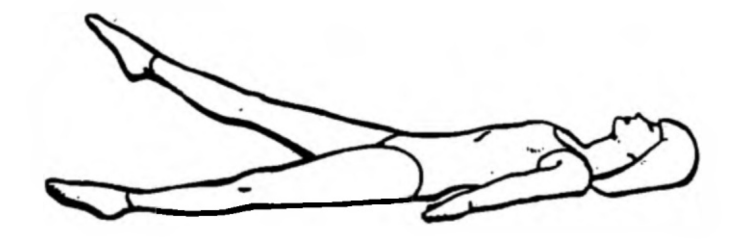


Плечи остаются прижатыми к полу.

Постарайтесь достать ногой руку на другой стороне, то есть правой ступней достаньте левую руку. Ступни вытяните по одной линии с икрами. (Не забудьте продержаться в таком положении на счет до шести.)



Вернитесь в исходное положение — очень осторожно и медленно, ни в коем случае не ускоряя движений.



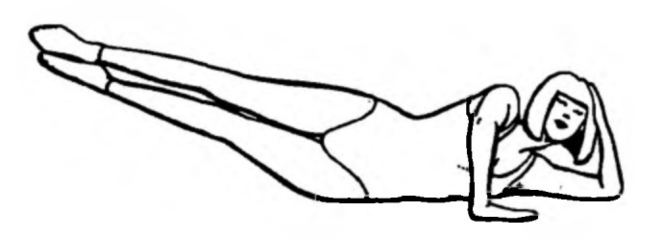
Вернитесь в позицию «расслабление».

**Укрепление бедер, живота, ягодиц**

Лежа на боку, подложите руку под голову для равновесия.



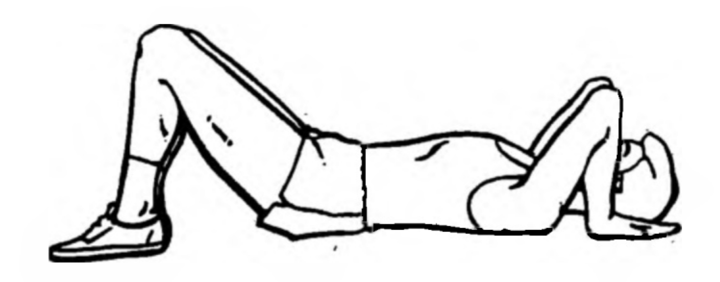
Медленно поднимите обе ноги.



Не переживайте, если не удается поднять ноги высоко — вполне достаточно поднять их на несколько дюймов! (Бедро, которое находится сверху, не должно западать назад, его можно чуть-чуть выдвинуть вперед.)

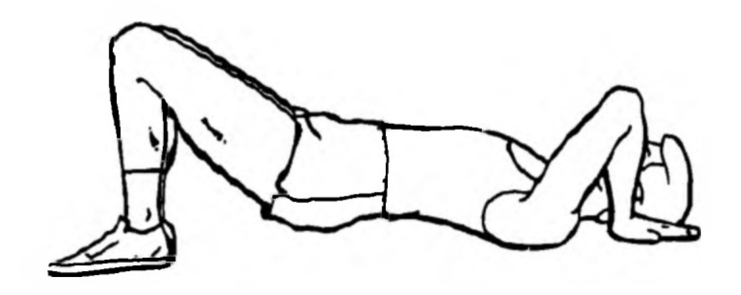
Вернитесь в позицию «расслабление».

**Для мужчин — как избавиться от дряблого живота, а также распрямить спину и плечи**



Соедините вместе ступни и колени, крепко прижмите плечи и руки к полу.

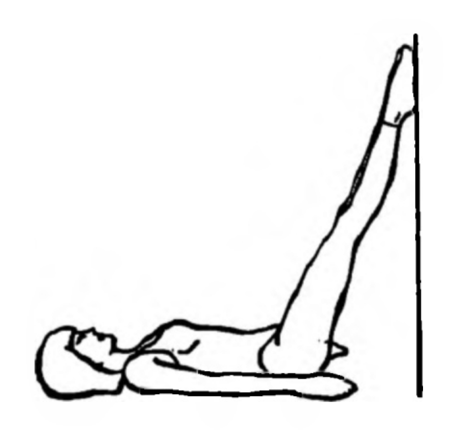
Приподнимите тело, опираясь на ступни и руки, как бы отталкиваясь от них. Оставайтесь в таком положении на счет до шести.



Вернитесь в позицию «расслабление».

**Упражнения для бедер с жировыми отложениями**

Это упражнение не только помогает избавиться от жировой прокладки на бедрах, но и укрепляет колени.



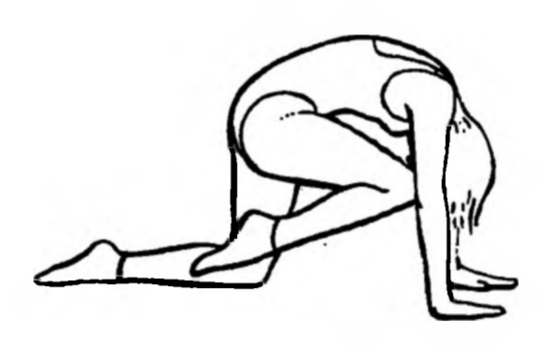
Прижмите пятки к стене (или к чему-нибудь твердому и устойчивому) под углом 45 градусов.

Крепко упритесь пятками о стену. Оставайтесь в этом положении до шести (или до десяти, если получится).

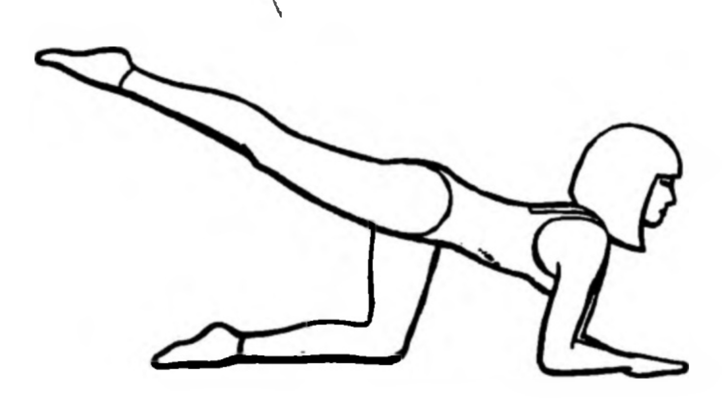
Вернитесь в позицию «расслабление».

**Общий шейпинг**

Встаньте на колени так, чтобы они оказались на ширине плеч, руки на пол, кисти перпендикулярны плечам.



Подведите правое колено и лоб как можно ближе друг к другу.



Затем, опираясь локтями о пол, медленно поднимите как можно выше и выпрямите ногу. Одновременно поднимите голову.

Вернитесь в позицию «расслабление».

**Упражнения для ног и бедер**

Это упражнение укрепляет ноги и бедра, убирает с них лишний жир.



Сядьте, как показано на рисунке, не огорчайтесь, если сразу это не удастся. Колено вытянутой ноги должно быть выпрямлено. Поднимите торс и начинайте наклоняться вперед (очень медленно), голова между вытянутыми руками.



Если вам не удается дотянуться до лодыжки, тянитесь до колена, а со временем достанете и до лодыжки. Поднимите голову.



Мы подошли к концу этого упражнения. Будьте осторожны, этот этап требует долгой тренировки. Медленно высвободитесь из этого положения и вернитесь в позицию «расслабление».

**Движения для бедер**

Выпрямите спину, согните колени и соедините подошвы ног (или постарайтесь как можно ближе приблизить их друг к другу и к ягодицам).



Держась руками за ступни, постарайтесь медленно опускать к полу колени (насколько это возможно).

Вернитесь в позицию «расслабление».

## САМООБОРОНА

Умение ловко двигаться важно еще и потому, что в случае необходимости поможет вам защитить себя. Закон гласит, что при нападении вы имеете право оказать разумное сопротивление.

В последнее время были разработаны и появились в продаже так называемые свистки тревоги, которыми разрешено пользоваться и даже рекомендуется всегда носить с собой (их можно найти в широкой продаже). Такой свисток нужно держать в руке, чтобы воспользоваться им при первом же подозрении (неважно, если вы ошибе-

тесь — береженого Бог бережет). Если нападение потребовало от вас сильной ответной реакции, суд разберется, насколько оправданны были ваши действия в защиту себя (во всяком случае, вы сможете хотя бы появиться на суде!).

В местном полицейском участке вы можете спросить специальные брошюры, где даются подробные разъяснения, какие действия по самозащите разрешаются законом (и при каких обстоятельствах), а самое главное, там даются советы, как постараться вообще избежать нападения. По-моему, наиболее ценные из этих советов те, которые взывают к нашему здравому смыслу, например:

1) *Не старайтесь экономить время на том, чтобы возвращаться домой кратчайшим путем, если этот путь мало освещен и немноголюден. (Время от времени меняйте маршрут вашего обычного пути домой.)*
2) *Если вы увидели впереди что-то подозрительное, постарайтесь пойти другим путем.*
3) *Не соглашайтесь на сомнительные предложения подвезти вас домой, особенно если кто-то, кто едет с вами, выйдет первым.*

   ***Два примера:***

   *а) Двое мужчин познакомились с двумя девушками в компании и предложили подвезти их домой. Одна девушка выходит на полпути, другая остается — не потенциальная ли жертва?*

   *б) В дискотеке девушка ссорится со своим молодым человеком, а затем соглашается, чтобы ее подвез домой посочувствовавший ей незнакомец — это небезопасно.*
4) *Не забудьте (от страха) кричать как можно громче, стараясь привлечь к себе внимание кого-нибудь, кто мог бы помочь, и по возможности попробуйте испугать своим криком нападающего. Если вы уверены, что вас не могут услышать, постарайтесь, как это ни трудно,*

*отговорить преступника от его намерений, по возможности вывести его из сверхвозбужденного состояния.*

5) *Если возвращаетесь поздно, старайтесь брать такси. Убедитесь только, что такси официально зарегистрировано — на машине сзади должен быть специальный опознавательный знак. (Когда такси подъедет к дому, попросите водителя подождать, пока не войдете в подъезд.)*

6) *Я знаю, что заказывать машину заранее недешево. Но лучше не рисковать. К тому же не думайте, что насилуют только женщин. Хотя это и не так часто освещается в прессе, но эта проблема касается также и мужчин.*

Конечно, ужасно глупо (и это еще очень мягко сказано) вступать в борьбу с преступниками, не обладая необходимыми физической подготовкой и хладнокровием. И здесь напрашивается вывод — нужно профессионально овладевать искусством самообороны! Причем это необходимо как женщинам, так и мужчинам. Ваше умение двигаться приобретает особое значение при встрече с хулиганами.

Думали ли вы когда-нибудь серьезно о том, чтобы овладеть каким-нибудь видом самообороны? Сейчас организовано много таких курсов, все они в основном происходят от джиу-джитсу. Вы сможете выбрать что-то себе по душе в спортивном центре или в центре вечернего обучения. И хотя восточные боевые искусства направлены на выработку дисциплины духа, они служат прекрасным средством самозащиты, а также общей физической подготовки, включающей в себя неагрессивный вид борьбы. Можно выбрать дзюдо, каратэ, тай ши или айкидо, но прежде нужно обязательно посоветоваться с профессионалом, который учтет ваш вес, рост, темперамент и общее состояние здоровья.

Между прочим, профессиональные инструкторы прилагают много сил, чтобы разрушить стерео-

типное представление, что эти виды борьбы по сути своей агрессивны и опасны для общества.

Может быть, некоторые мужчины предпочтут бокс для самообороны? Каков бы ни был ваш выбор, вам придется много потрудиться, чтобы выработать в себе ловкость и силу.

## ОСАНКА

До сих пор мы рассматривали преимущества, которые дает нам умение ловко и красиво двигаться, ну а как мы стоим и сидим? Если осанка при этом плохая, то рано или поздно начнет страдать и здоровье.

До двадцати лет всем нам кажется, что не имеет существенного значения, сидим мы прямо или ссутулившись, и уж совсем не помним о том, что ходить нужно распрямив плечи и подняв голову. А ведь в детстве у нас у всех от природы хорошая осанка. (Для девушек необходим хорошо подобранный бюстгальтер, особенно при занятиях спортом. Им нужно всегда помнить, что плечи должны быть распрямлены, а грудь выставлена вперед, иначе получится вдавленная линия груди!).

К сожалению, только оглянувшись вокруг и увидев, как плохая осанка портит фигуру, мы начинаем понимать, какая это вредная привычка — сидеть и ходить ссутулившись и как трудно бывает от нее избавиться. Может, есть много причин, почему у людей большие животы, сутулые спины и даже плохие голоса, но мне кажется, что зачастую это следствие плохой осанки.

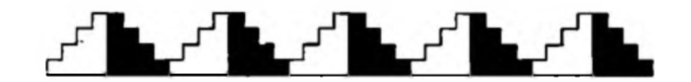
## ХОРОШАЯ ФИЗИЧЕСКАЯ ФОРМА — ОСНОВА УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ

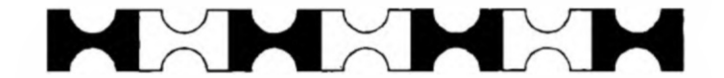
Быть в форме — не значит просто иметь соответствующий вес и неплохие очертания тела. Фи-

зическую форму нельзя приобрести за один день. Над ней нужно работать.

Начинать следует с малого, но выполнять все упражнения регулярно, постепенно увеличивая нагрузки. Бесполезно заниматься подолгу, но с большими перерывами, лучше, если вы будете это делать понемногу каждый день. Перед началом занятий нужно хорошенько разогреться, а прекращать упражнения постепенно, не сразу.

Невозможно обрести физическую форму за короткое время, но все-таки над ней стоит потрудиться, так как наградой вам будет огромное чувство удовлетворения и, конечно же, возросшая уверенность в себе.





*Глава 7*

## *РАСШИРЯЙТЕ СВОЙ КРУГОЗОР*

Как понимать название этой главы? Дает ли нам знание силу? И преимущества? Должны ли мы больше стремиться узнать о себе и о своем месте в мире?

## ЕСТЕСТВЕННОЕ ЛЮБОПЫТСТВО

Как жаль, что постепенно пропадает наша детская природная любознательность! Мне кажется, она притупляется из-за устаревшей системы обучения. Но, слава Богу, и наш разум, и наше тело обладают чудесной способностью восстанавливать свои возможности, только им надо в этом помочь. Очень многое зависит от нашего отношения к себе, а это в свою очередь зависит от характера.

### *Наблюдательность*

Некоторые из нас наблюдательны от природы, другим это дается с трудом. Как бы там ни было, все мы могли бы знать гораздо больше из того, что происходит вокруг. Мы способны впитывать информацию из разных источников, только нужно уметь по-настоящему видеть, анализировать и при необходимости задавать вопросы. Именно так мы лучше познаем себя.

Помню, я как-то навестила своего родственника, художника, которому было девяносто с лишним лет и со здоровьем у него было неважно. На мой вопрос, как он себя чувствует, он ответил так: «Я живу глазами». Затем он сказал, что жалеет людей, которые много путешествуют, но очень мало «видят». Они бывают в десятках стран, но сами лично почти ничего не выносят из этих путешествий, никак не меняются. Все это было сказано не обвиняющим, а скорее грустным тоном. Мой родственник сожалел, что очень многое проходит мимо людей.

Путешествия — не единственный способ для наблюдения и познания (это можно делать и на пороге собственного дома), но, безусловно, они расширяют кругозор. И дело не в том, что мы можем любоваться красотой других стран (а иногда видеть и плохие стороны). Главное в том, что мы видим другой уклад жизни, непосредственно общаемся с людьми из других стран.

## ОТКРЫТИЕ НОВЫХ ГОРИЗОНТОВ

У меня была счастливая возможность вести курс гуманитарных наук в Лондоне (а также курс бизнеса), который посещали студенты из разных стран, многие из которых впоследствии стали моими друзьями. Но самое главное было в том, что они быстро подружились друг с другом. Все вместе мы обсуждали самые разные науки и предметы — начиная с философии и кончая механикой моторов (их было так много, что трудно перечислить). Наше обсуждение касалось жизненно важных проблем, главным для нас был процесс познания. Само собой разумеется, практически невозможно заинтересовать всех всеми предметами, но нам было удобно действовать по следующему принципу: мы тщательно исследовали

каждую тему, а затем решали — отбросить ее или продолжать наше исследование. Если предмет действительно оказывался малоинтересным, мы его оставляли, но в большинстве случаев, к моему большому удивлению и удовольствию, студенты начинали проявлять интерес к таким предметам, которые они сами никогда для себя не открыли бы. Таким образом, они расширяли свои интеллектуальные возможности и становились более интересными людьми. Мне кажется, что и нам, и иностранным студентам нужно больше интересоваться такими предметами, которые позволяли бы нам находить для себя какие-то общие моменты.

### Гармоничная личность

Конечно, я вполне осознаю всю важность специального образования — ведь именно оно дает нам возможность зарабатывать на жизнь, но все же не могу не коснуться здесь темы гармоничного развития личности.

Существуют такие виды работ, которые стоило бы делать даже бесплатно, но не у всех такая счастливая профессия. Многим из нас приходится много учиться и трудиться, чтобы не оказаться в положении малоквалифицированного рабочего, который встает рано утром для того, чтобы заработать за весь день ровно столько, сколько нужно, чтобы завтра опять быть способным делать ту же работу. Кто хочет жить так, если жизнь может дать гораздо больше? Я ни в коем случае не хочу унизить тех, кто занимается физическим трудом, в конце концов, этот труд необходим, но я хочу сказать, что в меру возможностей и способностей нужно стремиться пополнять свои знания.

Но что делать, если какое-то время все-таки приходится выполнять монотонную и неинтересную работу? В таком случае нужно обязательно найти для себя какое-то дополнительное занятие, которое давало бы выход вашему воображению и применение вашим творческим способностям.

### *Широта взглядов*

Мы уже говорили о том, что нужно лучше познать самого себя. Но для того чтобы определить свои возможности, необходимо иметь смелость браться за неизвестное и рисковать. Мы не будем знать, в чем заключаются наши интересы и способности, прежде чем не испытаем себя. Каковы наши сильные и слабые стороны? Готовы ли мы изменить свои привычки и отказаться от предрассудков, снять шоры с глаз? Есть ли у нас желание действительно следовать новым идеям?

Совершенно естественно, что не всегда удается то, что задумано. Это случается со всеми. Если невозможно изменить ситуацию, лучше спокойно принять все как есть и сосредоточиться на том, что поддается изменению.

### *Не отступайте перед трудностями*

Некоторые из нас любят идти по проторенному пути и очень неохотно расстаются со стереотипными взглядами на людей и события. В основном это происходит от страха перед неизвестностью. Но если, как говорят умные книги, жизнь подобна реке, чей поток несет нас к новым ощущениям и испытаниям, и этот поток сам способен, несмотря на все трудности, поддержать нас и дать нам энергию, то, наверное, настоящая неудача и будет заключаться в том, что мы попытаемся приостановить этот поток?

## МИР ВОКРУГ НАС

Те из вас, кто и так много читает, не нуждаются в моих наставлениях. Но ведь есть люди, которые никогда по-настоящему не получали удовольствия от чтения. Что они теряют? Очень много, ведь если книга действительно хорошая, она за-

ставляет нас смотреть на мир по-иному. Она развивает в нас самые лучшие черты характера — любовь и сострадание.

Помню, я сама ужасно не любила уроки литературы в школе, особенно когда мы проходили Шекспира. Все эти скучные истории с примитивными сюжетами! А во всем виноваты плохие преподаватели. Только позднее, в той же самой школе, я поняла, как много потеряла. И помог мне очень хороший преподаватель, буквально заразивший нас своей любовью к литературе! Я уверена, что такая история произошла не только со мной. Некоторые считают даже, что незнание литературы сказывается крайне пагубно на умственном развитии детей.

## ВСЕ ЗАКЛАДЫВАЕТСЯ С ДЕТСТВА

Правильное отношение к учебе вырабатывается в раннем детстве. У меня была подруга-индианка (она была замужем за англичанином), двое детей которой (сын и дочь) блестяще учились в школе. Так же, как и других родителей, меня восхищала та легкость, с какой ее дети сдавали экзамены и неизменно получали первые награды. Когда я познакомилась с этой семьей поближе, я поняла, что дети не были просто баловнями судьбы. Мать проводила с ними многие часы, стараясь воспитать в них правильное отношение к занятиям. Она добилась того, чтобы в сознании детей игра и работа слились в единый процесс.

С раннего возраста дети и трудились, и играли с одинаковым удовольствием. К тому времени, когда они пошли в школу, основная воспитательная работа была проделана: заложены стимулы к труду и учебе. Конечно, дети эти были в достаточной мере способные и легко схватывали материал, но они отнюдь не были вундеркиндами.

Немногим из нас с детства привили такие полезные привычки, но ведь никогда не поздно заняться самообразованием.

### *Стремление к знаниям*

Я вспоминаю одну очень образованную преподавательницу из Испании, которая прочитала на моем курсе лекцию о своей стране. Я была просто восхищена ее разносторонней подготовкой, ее удивительной осведомленностью во многих смежных предметах. Если я не находила преподавателя, который мог бы прочитать лекцию по какой-то теме, я предлагала эту тему ей, она с радостью брала ее, готовилась, и результат был неизменно блестящий. Она умела работать и находила удовольствие в преодолении препятствий. Было совершенно ясно, что ей нравился сам процесс подготовки к лекциям, которые она читала увлекательно и с энтузиазмом. Когда я поздравила ее с успешной работой, она рассказала, что добиться такого отношения к труду помог отец. С раннего возраста помнила она изречение: «Знания не занимают много места в голове, поэтому их можно постоянно накапливать». С тех пор она всегда испытывала радость, когда узнавала что-то новое.

Многие люди, добившиеся в жизни большого успеха, охотно признают, что именно образование помогло им выбраться из стесненных обстоятельств.

Тем, кого интересует проблема получения дальнейшего образования, я бы рекомендовала прочесть первоклассную книгу Мэри Миджли, вышедшую в феврале 1989 года в издательстве Routledge (Лондон, Нью-Йорк) под названием «Мудрость, информация, любопытство — для чего нам нужны знания?» (Wisdom, Information and Wonder — what is knowledge for? by Mary Midgley).

## КАК РАЗВИТЬ ПАМЯТЬ

Известно, что человек использует лишь 10% своих интеллектуальных возможностей (и 30% физических).

Важная роль памяти очевидна, но прежде всего постараемся понять, что же такое память. Я бы сказала, что хорошая память зависит от:

*Наблюдательности, понятливости, способности впитывать информацию и впечатления.*

*Длительности впечатления.*

*Насколько живо мы вспоминаем об этих впечатлениях.*

*Практической пользы: мы запоминаем не потому, что способны это сделать, а потому, что нам может пригодиться то, что мы запомнили.*

Многие из нас по своему опыту знают, как иногда что-то важное вылетает из памяти в самый ответственный момент. В такие минуты все, даже самые талантливые, чувствуют себя ужасно, и уж чего-чего, а уверенности в себе от этого никак не прибавляется. Что же делать, если память плохая?

### *Не перегружайте свою память*

Существует множество хитроумных систем для облегчения запоминания, но мне кажется, что при этом тратится слишком много усилий, чтобы запомнить саму систему. Эти системы сами по себе настолько перенагружают память, что можно не запомнить или упустить какую-нибудь важную деталь события или идеи.

Облегчить запоминание может только неподдельный интерес к предмету, а не просто механические усилия что-то запомнить. Если вы по-настоящему поглощены каким-то вопросом, то впечатления и информация, к нему относящаяся,

обязательно осядут в глубине вашего мозга, и вам будут совершенно не нужны никакие искусственные «памятки».

Если вами движет интерес и любопытство и если к тому же вы занимаетесь чем-то с удовольствием, вы запомните все, что вам нужно, естественно, без всяких сложных систем по запоминанию, которые только отвлекают и к которым прибегают, по-моему, просто от отчаяния.

### *Практический подход*

Если память не самая сильная ваша черта и у вас много дел и обязанностей, то нет ничего зазорного в том, чтобы завести на работе блокнот и записывать в него все, что вам необходимо сделать. Нет никакого смысла в том, чтобы загружать память и стараться запомнить множество мелочей, когда можно прибегнуть к помощи записей. Они освободят вашу память, и вы гораздо легче запомните то, что действительно нужно помнить. Безусловно, память избирательна, и запоминание часто происходит не по вашей воле, но совершенно необязательно, по-моему, напрягать ее в тех случаях, когда в этом нет никакой необходимости.

Мы должны научиться доверять своей памяти, и впоследствии это принесет нам чувство большого удовлетворения. Да и вообще, если мы воспринимаем мир остро, интересуемся всем происходящим вокруг нас, открыты для впечатлений и информации, память сама будет отбирать все самое существенное.

## БЛЕСТЯЩИЕ СПОСОБНОСТИ? — СОВСЕМ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО

Не думайте, что блестящие способности — это единственный залог успеха. Я знаю случай, когда

они были даже во вред. Эта история, как и многие другие мои истории, произошла в академической среде. Молодой преподаватель читал лекцию перед аудиторией из 50 студентов 17—19 лет, большинство из которых были девушки. Он был высок, привлекателен, уверен в себе — в общем, личность незаурядная. Ему удалось быстро завладеть вниманием слушателей.

Вскоре стало ясно, что этот молодой человек обладал бесчисленными талантами: много путешествовал, имел выдающиеся предпринимательские способности, прекрасно разбирался в юридических вопросах, даже отлично готовил. За что бы он ни брался, все ему давалось легко, везде он получал самые высокие награды. Он не скрывал своих талантов, и некоторые студенты начали поглядывать на меня, как бы желая сказать: «Ну и воображала!» или «Хвастунишка!». Но все-таки он проиводил очень приятное впечатление, и когда лекция закончилась, студенты расстались с ним очень тепло.

После лекции мы разговорились. Как выснилось, все, что он рассказывал о своих невероятных достижениях (а он далеко не обо всем рассказывал), было правдой: он не хвастался, он просто констатировал факты. Но вот то, что он не рассказал студентам, изменило всю картину. Оказалось, что его исключительная одаренность всегда была ему в тягость. Он обращался ко многим докторам в разных странах, чтобы они как-нибудь сняли то напряжение, в котором его блестящий ум держал всю нервную систему и эмоциональную жизнь. Ему была сделана операция в Швейцарии, тем не менее он буквально страдал от чересчур интенсивной работы мозга. Ни одна девушка не могла оставаться с ним долго, потому что она просто не поспевала за его темпом жизни. При ближайшем рассмотрении передо мной предстал молодой человек, чей организм не справлялся с интеллектуальными возможностями

мозга. Он не только был далек от какого-нибудь хвастовства, но, как стало очевидно, нуждался в помощи.

## НАДЕЖДЫ, ОЖИДАНИЯ

### *Влияние средств массовой информации*

Многие из нас ожидают от жизни чего-то необыкновенного. Происходит это по многим причинам: не последнюю роль в формировании наших желаний играют средства массовой информации. Зачастую они воздействуют на нас с помощью искусственных установок, и если мы осознаем это, то начинаем относиться к их воздействию с большой долей скептицизма. Если же мы не определили для себя, с какой целью это делается (мы должны серьезно спросить об этом самих себя), и недооценили силу такого влияния, мы можем поддаться этому воздействию: начнем страстно предаваться надеждам, которые впоследствии окажутся иллюзорными. Вместо того чтобы ясно определить, что сулят нам объективные обстоятельства (может быть, что-то очень даже неплохое, в конце концов), мы начнем разочаровываться, впадать в отчаяние, нас охватят упадочнические настроения — и все из-за того, что разрушились стандартные идеалы, стереотипные надежды. А сколько энергии бывает потрачено зря на переживания о том, что якобы могло бы произойти!

### *Обманутые надежды*

Очень часто мы ошибаемся в своих ожиданиях. Когда у нас что-то не ладится, например не складываются отношения с какими-то людьми, то не происходит ли это от неправильного представления об этих людях, о том, что можно вообще

от них ожидать? Нам начинает казаться, что ущемляются наши права — но какие права?

Иногда мы заблуждаемся настолько, что думаем, что можем предсказать реакцию своих партнеров, но совершенно забываем, что они вправе пойти совершенно другим путем и что, вероятно, они имеют свои собственные представления, отличные от наших, о происходящих событиях.

### *Роковой треугольник*

На эту тему можно рассказать много историй, но для нашего обсуждения возьмем очень простой, но, к сожалению, достаточно распространенный случай, например «треугольник» в семье.

Одна женщина была настолько охвачена подозрениями в неверности мужа, что наняла частного детектива для слежки за ним. Подозрения ее оправдались, и мужу были предъявлены обвинения. Он объяснил жене, что действительно в течение некоторого времени был увлечен женщиной, но что это связь без продолжения. Жена, глубоко уязвленная, возбудила в отместку дело о разводе. Но вскоре горько пожалела о своем решении. Но, увы, брачному союзу был нанесен такой удар, что муж отказался от примирения. Оба остались одинокими и несчастливыми.

### *Уповайте на лучшее!*

Несмотря на то, что необоснованные надежды могут пагубно сказаться на наших судьбах, это не значит, что мы должны оставить попытки изменить свою жизнь к лучшему — так, как мы это понимаем сами. Вовсе не плохо ждать вознаграждения за свои усилия.

## ДЕНЬГИ, ДЕНЬГИ, ДЕНЬГИ

Можно ли строить планы на будущее и при этом не думать о деньгах? Какую роль играют деньги в нашей жизни? Задумывались ли вы над тем, что часто люди хотят иметь больше денег, чем им действительно нужно?

О деньгах можно говорить долго, и если мы хотим успешно использовать открывающиеся перед нами перспективы, мы не должны притворяться, что деньги не имеют особого значения: никуда не денешься — они во многом определяют нашу жизнь. Деньги необходимы для удовлетворения наших насущных потребностей, а если денег немного больше минимума, они делают жизнь ярче. Но, может быть, стоит как следует подумать о нашем отношении к ним?

Все мы знаем, что, когда у человека нет денег или он не может их заработать, ему приходится резко ограничивать свои потребности, значит, он начинает впадать в отчаяние, теряет свое достоинство — словом, становится несчастливым. Но если мы заглянем в прошлое и посмотрим, каковы были условия жизни людей в былые времена, мы увидим, что, например, в Великобритании никаких социальных услуг в нашем современном понимании и в помине не было. Из-за отсутствия денег многие семьи не могли позволить себе обратиться к врачу, и зачастую это кончалось тем, что серьезные болезни не излечивались. Из-за отсутствия противозачаточных средств рождалось множество нежеланных детей.

## ВСЕ ВРЕМЯ ЗАДАВАЙТЕ ВОПРОСЫ

В этой книге было поставлено много вопросов. Они нужны для того, чтобы как-то по-новому взглянуть на некоторые стороны жизни. Отвечая на эти вопросы, мы точнее определим свое отно-

шение ко многим жизненно важным проблемам и тем самым обретаем больше уверенности в себе. Я советую вам все время задавать себе и другим самые разнообразные вопросы об окружающей вас жизни и стараться находить на них ответы.

Исследуя самих себя, узнавая свои глубинные мысли и желания, мы вдруг обнаружим, что, если мы хоть немножко нравимся самим себе, то найдем хорошие черты и в других людях. И для этого не обязательно быть совершенством!

## ДЕРЖИТЕ ГОЛОВУ ВЫШЕ!

Ну вот и подошла к концу эта книга, в которой я обращалась то к одной, то к другой теме в надежде, что помогу вам найти что-то полезное именно для вас. Само собой разумеется, вы абсолютно свободны в своем выборе и можете вообще не согласиться ни с одной моей рекомендацией. Но даже если вам не подойдут мои советы, вы все-таки сначала подумайте над ними — и уже одно это, мне кажется, принесет вам пользу и будет само по себе достижением.

Многие из вас находятся сейчас на довольно неопределенном этапе своей жизни: скорее всего переходном периоде от учебы в школе или колледже к работе. Ваша обычная жизнь круто переменится — даже своих самых близких друзей, с которыми вы встречались каждый день, вы будете видеть гораздо реже. Перед вами встанут совершенно новые задачи, новые испытания, но в любом случае вы получите и большое удовлетворение, так как все это предполагает интенсивное саморазвитие и приобретение опыта. Конечно, путь ваш не будет усеян розами, но и это совершенно нормальное явление: просто это значит, что вы — живой, думающий человек, а не приспособленец, живущий по чьей-то указке.

До сих пор большим достоинством считается

умение сохранять хладнокровие в любой ситуации, но, мне кажется, нет ничего постыдного в том, чтобы открыто выражать свои чувства, если мы их действительно испытываем. Наверняка вы встречали или еще встретите на своем пути людей талантливых, наравнодушеых, с чувством юмора и воображением, которые не любят подолгу сожалеть о своих неудачах. Как только мы начнем ощущать свою неполноценность и поверим в нее, мы действительно станем неполноценными.

Согласны ли вы, что, если какое-то дело вам не удается, нужно иметь мужество бросить его? Не тратьте на него свое время — ведь множество людей могли бы справиться с ним гораздо лучше! Делайте то, что вы умеете, что у вас хорошо получается и что вы в дальнейшем сможете делать еще лучше.

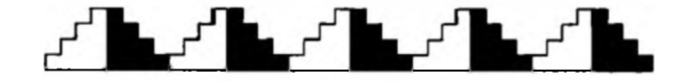
Ваше понимание жизненного успеха может отличаться от общепринятого (обычно под успехом понимается карьера и деньги). Но нужно хорошо разобраться в себе, чтобы знать, что вы идете по нестандартному пути не из-за страха неудачи или неуверенности в себе, а в соответствии со своим сознательным выбором. Помните, что мы все одинаково ценны и важны в этом мире. Даже если мы решим приспособиться к общепринятым правилам (хотя, конечно, многие из нас стараются изменить их к лучшему), нужно жить согласно своему собственному воображению и ни в коем случае не терять свою индивидуальность.

А сейчас мне еще раз хочется сказать вот о чем: приобретая жизненный опыт и становясь мудрее (какой же это медленный и мучительный процесс!), мы принимаем себя такими, какие мы есть. Не надо тратить драгоценное время и энергию на отрицательные эмоции, включая чувство обиды на несправедливость жизни,— так вы будете жить лишь наполовину. (Нужно постоянно напоминать себе, что именно те люди, которые тво-

рят несправедливые дела, и есть обделенные люди). Многие из нас знают людей, проводящих время в бесполезных сетованиях по поводу «несправедливых порядков» — в результате они портят свою собственную жизнь.

Мы должны развивать в себе чувство гордости (только не ложной гордости) и чувство собственного достоинства — они нам совершенно необходимы. Каждый из нас по-своему интересен, потому что каждый из нас уникален. И если мы хотим прожить свою жизнь не как генеральную репетицию, а как свою единственную и неповторимую жизнь, почему бы не попытаться сделать ее полнее, получить от нее наибольшую отдачу?

Что бы вы ни выбрали, я надеюсь, вам хватит мужества принимать жизнь реалистически, и если даже вам не все будет удаваться, вы найдете в себе силы собраться и двигаться вперед. Я желаю вам счастья!



С о д е р ж а н и е



**Научно-популярное издание**
АКСИОМЫ БИЗНЕСА
**Nonfiction (Деловой бестселлер)**

*Составитель Шарпило Владимир Васильевич*
*Ответственный за выпуск Т.А.Стрельченя*
*Редактор В.М.Глушко*
*Корректоры А.А.Срогис, З.М.Машкевич*
*Компьютерный дизайн А.В.Шарпило*

Подписано в печать 15.06.95.
Формат 84x108 1/32. Объем 13,5 печ. л. Печать офсетная.
Тираж 25 000 экз. Заказ № 876
Рекламно-производственное общество «ПАРАДОКС»
Лицензия ЛВ № 738.
**220050 Минск, ул. К.Маркса, 21, офис 25.**
**Для писем: 220123 Минск, а/я 172.**

Отпечатано с готовых диапозитивов заказчика
в типографии издательства «Белорусский Дом печати».
220013, Минск, пр. Ф. Скорины, 79.

# АКСИОМЫ § БИЗНЕСА

**Чтобы добиться успеха в любом деле необходимо:**

- занимать денег столько, сколько можно вложить в бизнес и только в тот, который знаешь;
- никогда не давать взаймы;
- подбирать толковых работников;
- иметь перед конкурентами какие-нибудь преимущества;
- уделять главное внимание чистой прибыли и следить за колебаниями цен;
- планировать свое время, расширять сбыт.

***Эти и многие другие аксиомы — незаменимое пособие превращения идеи в деньги, испытанный способ достижения успеха в любой сфере, надежный советчик как избежать поражения и банкротства.***






ПОЛЕ ЧУДЕС

АКСИОМЫ § БИЗНЕСА

